

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA
PRODUCTORA DE CHOCOLATE ARTESANAL, DE LA ZONA CENTRAL DE EL
SALVADOR, DURANTE EL AÑO 2019.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

BR. ALAS BARAHONA, EMICELA ISABEL
BR. CARRANZA PINEDA, JOSÉ EDUARDO
BR. RIVAS HANDAL, EMERSON ALEXANDER

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO 2020

SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR: Msc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ACADÉMICO: Dr. Raúl Ernesto Ascunaga López.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: Ing. Juan Rosa Quintanilla Quintanilla.

SECRETARIO GENERAL: Msc. Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISPLINARIA PARACENTRAL

DECANO: Msc. Ing. Roberto Antonio Díaz Flores.

VICEDECANO: Msc. Lic. Luis Alberto Mejía Orellana.

SECRETARIA DE LA FACULTAD: Msc. Lic. Carlos Marcelo Torres Araujo.

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: Msc. Lic. José Martin Montoya Polio.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Msc. Yanira Yolanda Guardado Jovel

ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

COORDINADORA GENERAL

Msc. Yanira Yolanda Guardado Jovel

ASESOR METODOLÓGICO

Lic. César Emilio Castro Figueroa

ASESOR ESPECIALISTA:

Lic. Luis Ernesto Paz Quintanilla

MARZO 2020

SAN VICENTE, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS

A Dios todopoderoso por permitirnos culminar una nueva etapa en nuestras vidas. Al personal docente del Departamento de Ciencias Económicas, especialmente a los docentes con los que tuvimos la oportunidad de ser sus alumnos y contribuyeron en nuestra formación profesional y a nuestros asesores de tesis que nos guiaron en la planeación y ejecución de nuestra tesis. Al Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) por facilitarnos información indispensable para realizar la investigación de nuestro trabajo de graduación. Estamos agradecidos con el propietario de la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) por la disponibilidad de participar como caso práctico y al resto de 13 micro empresarios que han sido parte de la investigación. Finalmente estamos agradecidos con todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo y motivación para que culmináramos nuestra carrera universitaria.

EMICELA ISABEL ALAS BARAHONA

JOSÉ EDUARDO CARRANZA PINEDA

EMERSON ALEXANDER RIVAS HANDAL

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso, a mis abuelas, por sus valiosos consejos, brindándome apoyo incondicional en el transcurso de sus vidas.

A mis padres, por ser el pilar fundamental de mi familia, los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, apoyándome incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que se presentaron en las diferentes etapas de este proceso universitario.

A mi hermano por su apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento, escucharme y desearme lo mejor siempre.

EMICELA ISABEL ALAS BARAHONA

A Dios con mucho amor y gratitud por bendecirme y entregarme el coraje, paciencia, sabiduría y fortaleza necesaria para sobrellevar los retos a los cuales me he enfrentado. A mi familia por su apoyo incondicional, al ser un pilar fundamental en mi proceso de formación académica y por ser un ejemplo para formarme como una persona de bien. Y a mis amigos por el apoyo, motivación y estima brindada.

JOSÉ EDUARDO CARRANZA PINEDA

Agradezco a Dios por darme las fuerzas y la sabiduría para aprovechar las oportunidades de crecimiento profesional, a mi familia, por todo el sacrificio y esfuerzo que han brindado todos estos años. A mi hijo, por ser el motivo por el cual debo superarme todos los días. Finalmente a todos mis seres queridos que me han apoyado y motivado para superar todos los obstáculos y así culminar con el objetivo cumplido.

EMERSON ALEXANDER RIVAS HANDAL

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	XIV
II. RESUMEN	XVII
CAPÍTULO I <i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.</i>	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1 Definición del problema.	19
1.2 Delimitación del problema.....	21
1.3 Formulación del problema.	22
1.4 Justificación del problema.	24
1.5 Alcance de la investigación.	27
1.6 Objetivos de la investigación.....	27
1.6.1 Objetivo general.....	27
1.6.2 Objetivos específicos.	27
CAPÍTULO II <i>MARCO TEÓRICO.</i>	29
2. MARCO TEÓRICO	30
2.3 Antecedentes históricos de las microempresas.....	30
2.1.1 Nivel mundial.	30
2.1.2 Nivel latinoamericano.....	31
2.1.3 Nivel centroamericano.....	32
2.1.4 Nivel nacional.....	34
2.1.5 Zona central de El Salvador.....	35
2.2 Definiciones de las microempresas.....	37
2.3 Clasificación de las microempresas en El Salvador	39
2.3.1 Microempresas de subsistencia:	39
2.3.2 Microempresas de acumulación simple:.....	40
2.3.3 Microempresas de acumulación ampliada o micro-tope:	40
2.3.4 Microempresa industrial:	41
2.3.5 Microempresa Comercial:	41
2.3.6 Microempresa de Servicio:.....	41
2.3.7 Microempresas fabricantes o productoras:	42
2.3.8 Microempresas de servicios:	43
2.4 Legislación aplicable a la microempresa en El Salvador.....	43

2.4.1	Registro tributario y registro del Impuesto al Valor Agregado (IVA).	43
2.4.2	Autorización del sistema contable.....	44
2.4.3	Legalización de libros contables.....	44
2.4.4	Inscripción de la microempresa ante la Alcaldía Municipal.	45
2.4.5	Registro en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTY).....	45
2.4.6	Registro de matrícula.....	45
2.4.7	Seguro social.....	46
2.4.8	Registro de empleador.	47
2.4.9	Licencias.	47
2.4.10	Tributación.....	47
2.4.11	Beneficios a empleados.	48
2.5	Antecedentes históricos del chocolate artesanal.	48
4.5.2	Historia del cacao.	48
4.5.2	La cultura cacaotera de El Salvador.	50
4.5.2	Variedades de cacao.	51
4.5.2	Programas que apoyan la producción de cacao en El Salvador.	52
4.5.2	Volumen de producción nacional, exportaciones e importaciones.	52
4.5.2	Historia del chocolate.	55
2.6	Microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.	56
4.6.2	Microempresas productoras de chocolate artesanal en El Salvador.	56
4.6.2	Elaboración del chocolate artesanal.	58
2.6.3	Procedimiento de producción del chocolate en tablilla.	59
2.6.4	Maquinaria y equipo.....	60
2.6.5	Canales de distribución.....	61
2.7	Conceptualización de la base técnica para la propuesta de mejora	61
2.7.1	Análisis FODA	61
2.7.2	Diagnóstico empresarial	62
2.7.3	Planeación estratégica.....	63
2.7.4	Estructura organizativa.	64
2.7.5	Planeación Táctica.....	65
2.7.6	Políticas empresariales.	66
2.7.7	Planeación Operativa.....	67

2.7.8	Manual de puestos y funciones.....	67
2.7.9	Evaluación del desempeño	68
2.7.10	Modelo de la Boston Consulting Group (BCG)	69
CAPÍTULO III <i>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.</i>		71
3.	Metodología de la Investigación.....	72
3.1	Método de investigación.....	72
3.1	Tipo de investigación.....	72
3.3	Universo de investigación.....	73
3.4	Unidades de investigación	74
3.5	Técnicas para coleccionar información.	75
3.6	Procesamiento de la información.....	75
3.7	Presentación de la información.....	76
3.8	Análisis de la información.	76
CAPÍTULO IV <i>SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL DE LA ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR.</i>		77
4.	Situación Actual de las Microempresas Productoras de Chocolate Artesanal de la Zona Central de El Salvador.	78
4.1	Generalidades.....	78
4.2	Factores que Inciden en el Crecimiento de las Microempresas Productoras de Chocolate Artesanal, en la Zona Central de El Salvador.....	85
4.2.1	Factor de Funcionamiento administrativo.	85
4.2.2	Factor de operaciones productivas.....	101
4.2.3	Factores económicos.....	126
4.2.4	Factores tecnológicos.....	129
4.2.4	Factores legales.....	132
4.2.5	Conclusión.	136
4.2.6	Recomendaciones	140
CAPÍTULO V <i>PRESENTACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.</i>		142
5	Presentación y diseño de la propuesta.	143
Análisis FODA para la elaboración de plan estratégico dirigido a las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.....		144
5.1	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).	146
5.1.1	Diagnóstico estratégico.....	150

5.1.3 PLAN ESTRATÉGICO DIRIGIDO A LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL 2020	152
5.1.3.1 Perfil empresarial.....	154
5.1.3.2 Pensamiento estratégico	154
5.1.3.4 Objetivos estratégicos.....	158
8.1.3.5 Estructura Organizativa.....	159
5.1.4 PLAN TÁCTICO DIRIGIDO A LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL 2020.....	162
5.1.4.1 Políticas Empresariales.....	169
5.2 Propuesta caso pactico “PRODISMAX”	172
5.2.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	174
5.2.2 Diagnóstico estratégico.....	178
5.2.3 Plan estratégico “PRODISMAX”	180
5.2.4 Plan táctico “PRODISMAX”	189
5.2.4.1 Políticas para el buen desempeño de la actividad empresarial de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)	196
5.2.5 Plan operativo “PRODISMAX”	203
5.2.5.1 Objetivos.....	205
5.2.5.3 Metas del plan operativo.....	206
5.2.5.3 Metodología.....	209
5.2.5.4 Recursos.....	211
5.2.5.5 Capacitaciones.....	212
5.2.5.6 Evaluación del desempeño	213
5.2.5.7 Cronograma de actividades (primer semestre del año 2020).	215
5.2.5.8 Cronograma de actividades (segundo semestre del año 2020).....	216
5.2.5.9 . Manual de puestos y funciones.....	217
REFERENCIA	230
ANEXOS	237
ANEXO N°1 Noticias relevantes para microempresas productoras de chocolate artesanal.	238
ANEXO N°2 Instrumentos utilizados en la investigación de campo.	251
ANEXO N°3 Gráficas.	261
ANEXO N°4 Registro sanitario del Ministerio de Salud (MINSAL)	265

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Problemáticas detectadas en las microempresas productoras de chocolate artesanal, de la zona central de El Salvador.....	20
Tabla 2. Descripción de las problemáticas detectadas en las microempresas productoras de chocolate artesanal, de la zona central de El Salvador.	22
Tabla 3. Nivel de ventas de las microempresas representada en cada tipo de segmentación productiva	40
Tabla 4. Micros y Pequeñas Empresas (MYPE) en El Salvador, según segmentos productivos .	41
Tabla 5. Criterio de clasificación de las microempresas.....	42
Tabla 6. Matriz estratégica por factores.....	62
Tabla 7. Localización geográfica de las microempresas en la zona central de El Salvador.	79
Tabla 8. Tiempo de formalidad.....	81
Tabla 9. Rango de edad de los microempresarios.....	83
Tabla 10 Nivel académico.	84
Tabla 11 Número de empleados.	85
Tabla 12. Encargado del control del inventario de materia prima y productos terminados	87
Tabla 13. Autoridad en la toma de decisiones de las microempresas.....	90
Tabla 14. Medidas de seguridad utilizadas para prevenir riesgos dentro de las microempresas..	93
Tabla 15. Requisito principal de contratación	95
Tabla 16. Niveles salariales.	97
Tabla 17. Factores de funcionamiento administrativo que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, año 2019	100
Tabla 18. Infraestructura de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador	109
Tabla 19. Capacidad instalada de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.....	115
Tabla 20. Productos elaborados.	116
Tabla 21. Cambios en los precios de los productos	120
Tabla 22. Método principal de distribución de los productos terminados	121
Tabla 23. Requisito principal para la selección de los intermediarios.....	122
Tabla 24. Requisito principal que deben cumplir los proveedores de cacao	125
Tabla 25. Tipos de productos más rentable.	127
Tabla 26. Diferencia del producto con los competidores	128
Tabla 27. Tipo de inversión realizada por las microempresas productoras de chocolate artesanal en los últimos 5 años.....	129
Tabla 28. Tipo de proceso sustituido	132
Tabla 29. Tipo de impuestos que pagan las microempresas.	133
Tabla 30. Prestaciones laborales realizadas	134
Tabla 31. Fortaleza y debilidades de las microempresas productoras chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.....	147
Tabla 32. Oportunidades y amenazas de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.....	148
Tabla 33. FODA de microempresas productoras de chocolate artesanal sujetas a investigación.	149

Tabla 34. Umbral de calificación por factores.....	150
Tabla 35. Matriz estratégica FODA.....	151
Tabla 36. Estrategias y objetivos a aplicar.....	158
Tabla 37. Matriz táctica, objetivo estratégico 1	164
Tabla 38. Matriz táctica, objetivo estratégico 2.....	165
Tabla 39. Matriz táctica, objetivo estratégico 2.....	166
Tabla 40. Matriz táctica, objetivo estratégico 4.....	167
Tabla 41. Matriz táctica, objetivo estratégico 5.....	168
Tabla 42. Fortaleza y debilidades de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX). 175	
Tabla 43. Oportunidades y amenazas de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX).	176
Tabla 44. FODA Productos diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)	177
Tabla 45. Umbral de calificación por factores.....	178
Tabla 46 Matriz estratégica FODA.....	179
Tabla 47. Matriz táctica, objetivo estratégico 1	191
Tabla 48. Matriz táctica, objetivo estratégico 2.....	192
Tabla 49. Matriz táctica, objetivo estratégico 3.....	193
Tabla 50. Matriz táctica, objetivo estratégico 4.....	194
Tabla 51. Matriz táctica, objetivo estratégico 5.....	195
Tabla 52. Metas del plan operativo.....	206
Tabla 53 Metas del plan operativo.....	207
Tabla 54. Metas del plan operativo.....	208
Tabla 55. Metodología.....	209
Tabla 56 Metodología.....	210
Tabla 57 Recursos.....	211
Tabla 58 Capacitaciones.	212
Tabla 59. Evaluación del desempeño.....	214
Tabla 60. Cronograma de actividades (primer semestre del año 2020).....	215
Tabla 61. Cronograma de actividades (segundo semestre del año 2020).....	216

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1. Mapa de departamentos que conforman la zona central de El Salvador	21
Ilustración 2. Cacao Kakaw del Maya.	49
Ilustración 3. Plantaciones de cultivo de cacao	51
Ilustración 4. Precio promedio nacional e internacional del cacao.....	53
Ilustración 5. Exportaciones de cacao y sus preparaciones	54
Ilustración 6. Importaciones de cacao y sus preparaciones.	55
Ilustración 7 Chocolate en Tablilla Elaborado por los Microempresarios productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador.	58
Ilustración 8. Flujograma del Proceso de Producción de Chocolate en Tablilla	59
Ilustración 9. Maquinaria Industrial y Equipo de Producción	60
Ilustración 10. Proceso de la planeación estratégica.....	64
Ilustración 11. Participación de género en propietarios.....	81
Ilustración 12. Áreas de apoyo institucional.....	88
Ilustración 13 Programas de desarrollo de recurso humano implementados por microempresas	99
Ilustración 14. Productos elaborados por las microempresa productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.....	117
Ilustración 15 .Tipo de publicidad utilizada por las microempresas productoras de chocolate artesanal.	130
Ilustración 16. Cartilla de productos.....	157
Ilustración 17. Propuesta de Organigrama.....	159
Ilustración 18 Productos fabricados por Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)	184
Ilustración 19. Matriz BCG de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX).	185
Ilustración 20. Propuesta de Organigrama, PRODISMAX.	188
Ilustración 21. Organigrama propuesto PRODISMAX.	219
Ilustración 22 Localización geográfica de las microempresas en la zona central de El Salvador	262
Ilustración 23.Año de formalidad	262
Ilustración 25.Productos que elabora y comercializa.	263
Ilustración 26.Distribución de productos terminados.	263
Ilustración 27. Productos más rentables.....	264

SIGLAS

AMSS: Área Metropolitana de San Salvador

AFP: Administradora de Fondos de Pensiones

BCR: Banco Central de Reserva

CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa

CDMYPE: Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

CENTA: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y forestal

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CNR: Centro Nacional de Registro

CRS: Catholic Relief Services

CLUSA: Liga Cooperativa de los Estados Unidos de América

DIGESTYC: Dirección General de Estadísticas y Censos

DISAM: Dirección de Salud Ambiental

FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social

U.S. FDA: Food and Drug Administration

FUSAI: Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral

FUNDES: Fundación de Estudios Sociológicos

IVA: Impuesto al Valor Agregado

ISSS: Instituto Salvadoreño del Seguro Social

ISR: Impuesto Sobre la Renta

IICA: Instituto Interamericano para de Cooperación para la Agricultura

INSAFORP: Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

MYPE: Micro y Pequeña Empresa

MIPYME: Micro Pequeña y Mediana Empresa

MINSAL: Ministerio de Salud

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

NIT: Número de Identificación Tributaria

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OIC: Organización Internacional del Cacao

OIT: Organización Internacional del Trabajo

SISAM: Sistema de Información de Salud Ambiental

UTEC: Universidad Tecnológica de El Salvador

UE: Unión Europea

I. INTRODUCCIÓN.

Las microempresas comienzan a formar parte del sector informal de El Salvador a mediados del siglo XIX, como consecuencia del proceso de modernización adoptado por los países de América Latina debido a la industrialización.

En la actualidad, las microempresas representan un pilar fundamental en la economía de El Salvador y juegan un papel valioso en el crecimiento del país, al ser una alternativa de autoempleo y constituir una fuente importante de empleo y recursos proporcionados a otras personas, contribuyendo al desarrollo social y económico de El Salvador.

La investigación está enfocada en las microempresas procesadoras de cacao de la zona central de El Salvador. Este sector además de estar aportando a la economía, está retomando uno de los productos ancestrales de El Salvador, que en los últimos años se ha venido impulsando. Al desarrollar la investigación se proporcionará información sobre los factores económicos, tecnológicos, legales, de funcionamiento administrativo y de operaciones productivas; que inciden en el crecimiento de estas microempresas.

Para obtener información relevante y fidedigna, se utilizó el método científico, auxiliándose de la metodología de investigación operativa, bajo el enfoque cualitativo-cuantitativo y de esta manera identificar los factores internos que inciden en el crecimiento de las microempresas de la zona central de El Salvador.

La investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

Capítulo I denominado planteamiento del problema, comprende la definición del problema en el cual se encuentran las microempresas, También se muestra de manera

específica la formulación del problema y se describe la delimitación para conocer específicamente en qué zona territorial se investigó para darle solución a la problemática.

La justificación se respalda mediante el impacto social que genera la investigación, demostrando la importancia por la cual se realizó; la disponibilidad y capacidad de obtener la información, se muestra en el alcance que se logró con la investigación y se presentan los objetivos que guiaron el rumbo competitivo de la investigación.

El capítulo II contiene el marco teórico de la investigación, presentando los antecedentes históricos de las microempresas a nivel mundial, latinoamericano, centroamericano, nacional y en la zona central de El Salvador. Definiendo así los diferentes conceptos y clasificaciones de las microempresas de diferentes autores e instituciones, como la legislación aplicable que poseen en El Salvador.

El capítulo III comprende la metodología de la investigación, que permite conocer el método que se utilizó para el desarrollo de la investigación, además se identificó el universo de las unidades de investigación y las técnicas utilizadas para la recolección de la información, entrevista a los microempresarios y guías de observación a las instalaciones de la microempresa., y el procesamiento para el respectivo análisis.

El capítulo IV presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la investigación con respecto a los factores económicos, tecnológicos, legales, de funciones administrativas y operaciones productivas, que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador al 2019; a través de los métodos de recolección de información.

El capítulo V, denominado presentación y diseño de propuesta, comprende una guía genérica para la elaboración de un plan estratégico dirigido a las microempresas que participaron en la investigación y en el caso específico un plan estratégico dirigido a Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) en conformidad al análisis de la información recabada de la investigación realizada.

II. RESUMEN

Las microempresas han generado un impacto social positivo, que proporciona oportunidades de empleo a 72 personas de manera directa, que les permite obtener ingresos para el sostenimiento personal y familiar, además genera otros empleos indirectos por la distribución de los productos.

La investigación realizada ha permitido conocer los factores económicos, tecnológicos, legales, de funcionamiento administrativo y de operaciones productivas que inciden en el crecimiento de la microempresa productora de chocolate artesanal, de la zona central de El Salvador; la información fue obtenida mediante la aplicación de una entrevista dirigida a una población de 14 microempresarios, y dos guías de observación basadas en la capacidad instalada y la infraestructura, utilizadas para evaluar la planta productiva de la empresa.


La información recabada demuestra que, las unidades en investigación son afectadas por dichos factores, especialmente el administrativo, al poseer diversas deficiencias que no permiten la administración efectiva de los recursos de los microempresarios. De acuerdo a los resultados, se propone un plan estratégico enfocado a la gestión del crecimiento empresarial, que permita solventar las deficiencias encontradas, y sea aplicable en sus negocios para desarrollar su crecimiento, permitiendo administrar los recursos de forma eficiente.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Contenido:

- Definición del problema.
 - Delimitación del problema.
 - Formulación del problema.
 - Justificación del problema.
 - Alcance de la investigación.
 - Objetivos de la investigación.
- 
-
-

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Definición del problema.

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) dio a conocer los datos estadísticos de la última encuesta de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) en El Salvador, el estudio muestra que en El Salvador existen 193,092 microempresas que otorgan empleo a 510,873 personas, es decir, las oportunidades de empleo que genera la microempresa a la población beneficia a las familias salvadoreñas; las MYPE están ubicadas geográficamente en su mayoría en la zona urbana, siendo el 91.13% y en la zona rural un 8.87%. Según el estudio mencionado con anterioridad, la mayoría de microempresas cuenta con bajas características de formalidad, debido a que su tamaño e ingresos no cumplen con los requisitos para legalizarse, sin embargo, algunas se encuentran sujetas a tasas municipales. (Ver anexo N° 1, pág. 239)

Las microempresas en El Salvador están constituidas por diversos giros, como lo son tiendas de diferentes productos, servicios, manufactura y comercio, todas se ven obligadas en el cumplimiento de requisitos legales, fiscales y enfrentar sus necesidades económicas.

Determinar los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas permitió realizar un análisis interno y externo, sobre las problemáticas que limitan su desarrollo y las oportunidades de crecer al aprovechar los factores en su entorno. Así mismo se pretendió hacer conciencia en los microempresarios sobre la importancia de aplicar conocimientos administrativos, para que aprovechen de la mejor forma los recursos con los que cuentan, así las microempresas contribuirán fuertemente con la economía del país y serán al mismo tiempo fuentes de empleo.

El diagnóstico realizado a las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, ha permitido identificar las siguientes series de problemáticas:

Tabla 1. *Problemáticas detectadas en las microempresas productoras de chocolate artesanal, de la zona central de El Salvador*

N°	Problemáticas
1	No planifican las actividades que se realizan.
2	Dificultades en las relaciones entre patronos y empleados.
3	Poca capacidad productiva.
4	No controlan con objetividad los niveles de ganancias, y la asignación de los precios de venta.
5	No se implementa un control de costos y gastos.
6	No poseer un recinto propio.
7	Los empleados no cumplen con los horarios laborales.
8	Pocas oportunidades de financiamiento.
9	Poco conocimiento de la competencia directa.

Fuente: Elaborado por grupo de investigación de acuerdo al diagnóstico realizado a las empresas productos de chocolate artesanal, marzo 2019.

Lo presentado con anterioridad muestra la importante determinación de los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal, sin embargo, a pesar de la importancia y contribución que estas realizan, las investigaciones actuales realizadas a este sector no muestran estudios que identifiquen los factores que inciden en su crecimiento. En este sentido, el estudio analizó tales factores, con el objetivo de acentuar sus posibilidades de éxito y supervivencia; y aminorar las tasas de bancarrota.

1.2 Delimitación del problema.

La investigación se delimitó en dos áreas, que son; Delimitación espacial y delimitación temporal.

4.2.2 Delimitación Espacial

El Salvador está conformado por tres zonas: La zona occidental, la zona central y la zona oriental.

La investigación estuvo orientada a la zona central del país, dicha zona está conformada por 7 departamentos que son: La Libertad, San Salvador, Chalatenango, Cuscatlán, La Paz, Cabañas y San Vicente.

Ilustración 1. Mapa de departamentos que conforman la zona central de El Salvador



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, basado en la distribución geográfica de los departamentos, mayo 2019

4.2.2 Delimitación Temporal

El periodo de ejecución de la investigación se dio en el año 2019, realizando la recopilación de información necesaria, procesamiento y análisis de los resultados, que

permitieron generar una propuesta de solución a las problemáticas que se lograron identificar a través de la ejecución en la investigación.

1.3 Formulación del problema.

En el pre diagnóstico situacional exploratorio del plan de trabajo realizado a las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se encontraron una serie de problemáticas que se presentan a continuación:

Tabla 2. *Descripción de las problemáticas detectadas en las microempresas productoras de chocolate artesanal, de la zona central de El Salvador.*

Problema	Definición
No planifican las actividades que realizan.	Debido al poco conocimiento administrativo por parte de los propietarios, las actividades se realizan de manera repentina sin tener en cuenta las posibles variaciones que pueden resultar en el tiempo de ejecución.
Dificultades en las relaciones entre patronos y empleados.	En las microempresas, la relación informal es una causa de lentitud a las operaciones productivas por las actitudes que muestran los empleados más jóvenes con sus patronos.
Poca capacidad productiva.	La capacidad productiva instalada de la maquinaria y el equipo con que cuentan las microempresas, no alcanza a cumplir con la demanda actual, lo que no permite expandir su mercado de consumidores.

No controlan con objetividad los niveles de ganancias, y la asignación de los precios de venta.	La subjetividad en las ganancias y la asignación de los precios de venta, no permiten el manejo eficiente de la información contable y financiera.
No se implementa un control de costos y gastos.	La aplicación de un control de costos y gastos, es una herramienta administrativa necesaria para controlar las salidas de dinero de manera más eficiente.
Falta de apalancamiento financiero.	La falta de apalancamiento financiero dificulta a los microempresarios, lo que no permite capacidad de respuesta ante periodos extraordinario y buscar clientes potenciales
No poseer un recinto propio.	Al alquilar un local no se incrementan los activos del negocio, se paga una renta por un activo que nunca será del microempresario, de igual forma las modificaciones que requiera el local son aceptadas o denegadas por el propietario del local y no por el microempresario.
Los empleados no cumplen con los horarios laborales.	El personal no entra a laborar en el horario correspondiente, generando un desorden que retrasa las operaciones de logística y producción. Además la falta a laborar sin justificación de los empleados, perjudica principalmente los procesos de producción.
Pocas oportunidades de financiamiento.	Resulta difícil para las microempresas obtener financiamiento, por los requisitos que no alcanzan a cumplir y que son requeridas por las diferentes entidades financieras.

Poco conocimiento de la competencia directa.	Saber con quién competir y profundizar para identificar bien a los competidores es conveniente y sobre todo cuáles son las tendencias del mercado, de igual forma detectar elementos de diferenciación para ofrecer algo innovador.
---	---

Fuente: Elaborado por grupo de investigación de acuerdo al pre diagnóstico realizado a las empresas productos de chocolate artesanal, mayo 2019.

Por lo tanto, se lograron identificar una serie de problemáticas por las que atraviesan las microempresas productoras de chocolate artesanal, de la zona central de El Salvador. Es por tal razón que la investigación estuvo orientada en identificar y analizar: **¿Cuáles son los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador?**

1.4 Justificación del problema.

Las microempresas representan una oportunidad para emprender y generar empleos, directos e indirectos. De esta manera es como diversas instituciones están comprometidas para ayudar a este sector empresarial en su desarrollo, una de ellas es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), dicha institución trabaja sobre ejes estratégicos, entre los cuales están: clientes y mercados satisfechos, efectividad en los procesos, desarrollo organizacional y del talento humano, eficiencia en la movilización y manejo de los recursos. De esta manera es como ofrece asesoría de diversos aspectos a las microempresas del país.

Así mismo, otras de las instituciones es el Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) que resulta gracias a la alianza entre la Comisión Nacional de la micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) con diversas instituciones del país, las funciones principales

son de servicios de capacitación, asesoría, asistencia técnica y vinculación; para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas que contribuyan a mejorar la economía de El Salvador.

Las microempresas poseen diversas dificultades que no les permiten, en la mayoría de los casos, adaptarse al mercado y posteriormente desarrollarse en el mismo, ya sea por la limitada capacidad económica, poca capacitación de personal, la inefectividad en los procesos de producción, etc. Son diversos los factores involucrados y que no se están logrando resolver para obtener una solución a la problemática. El Banco Central de Reserva (BCR), institución que se ocupa de brindar seguridad y confianza para mantener un sistema financiero seguro y transparente en el país, se refirió ante esta situación.

Si se ve y analiza la cantidad de problemas y dificultades que apremian a las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), se percibiría que por su vulnerabilidad y su falta de capacitación y educación, sólo ellas en su conjunto sin ningún tipo de ayuda, no podrán salir y superar sus problemas y mucho menos alcanzar un crecimiento. (Boletín Económico, Banco Central de Reserva [BCR], P. 5)

Según el directorio de unidades económicas de la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), en El Salvador existen seis sectores económicos de microempresas y uno de ellos es el sector de industria, dentro del cual se encuentra el de producción de alimentos y dentro de este se tiene el de producción de chocolate en tablilla.

Este sector de producción, específicamente el procesamiento del cacao, se está impulsando, gracias al programa Alianza Cacao que forma parte del programa socio para el crecimiento que sostiene El Salvador con Estados Unidos, tiene por meta alcanzar 6,500 productores y 6,500 cultivos en sistemas agroforestales para ser amigables con el medio ambiente, el cual comenzó en el año 2014. (Ver anexo N° 1, pág. 245)

Los productores de cacao que no tienen la posibilidad de exportar todo su producto y no tienen la oportunidad de procesarlo deberán vender su cacao a nivel nacional, por consiguiente, surge la necesidad de ayudar a los microempresarios que se encuentran procesando el cacao en la zona central de El Salvador; a que identifiquen los factores que inciden en su crecimiento y posteriormente ofrecer un plan de mejora que permita superar las problemáticas encontradas.

El compromiso con el desarrollo de la producción y procesamiento de chocolate es importante por el potencial que posee, de acuerdo a esto, el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova" (CENTA), se encuentra trabajando en tres ejes estratégicos, uno de los cuales es el procesamiento de chocolate y acceso a mercados. Esta institución tiene en su instalación central, en el departamento de la Libertad, una planta productora de chocolate, con la cual brinda capacitación a todo aquel interesado en el mejoramiento de los procesos de producción de este. (Ver anexo N° 1, pág. 249)

El pre diagnóstico situacional exploratorio del plan de trabajo, determinó la necesidad de investigar los factores económicos, tecnológicos, legales, administrativos y productivos, que inciden en el crecimiento de la microempresa productora de chocolate artesanal.

La investigación contribuyó, a que las microempresas productoras de chocolate de la zona central de El Salvador, conozcan los factores que están incidiendo en su crecimiento, proponiendo un plan de mejora que ayude a solventar los factores y con ello puedan aportar beneficios en sus comunidades, además servirá como un aporte bibliográfico, guía de consulta y material de apoyo para futuras investigaciones, de tal manera que las instituciones que trabajan con las microempresas, tengan a su disposición, la información que contribuya al mejoramiento de éstas. De acuerdo a los resultados de la investigación, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa

(CDMYPE) y al Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal "Enrique Álvarez Córdova" (CENTA), podrán adaptar sus asesorías, asistencias técnicas, servicios de capacitación, desarrollo organizacional y del talento humano, efectividad en los procesos, etc., a las necesidades actuales que poseen las microempresas productoras de chocolate artesanal de acuerdo a los factores en los cuales se necesita trabajar para incidir de manera favorable en su crecimiento.

1.5 Alcance de la investigación.

Con la investigación de la temática: "Factores que Inciden en el Crecimiento de la Microempresa Productora de Chocolate Artesanal, en la Zona Central de El Salvador, Durante el Año 2019", se realizó un estudio de carácter descriptivo, donde se analizaron los conceptos o fenómenos que afectan a las unidades investigadas, para identificar los factores económicos, tecnológicos, legales, de funcionamiento administrativo y operaciones productivas; que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal.

1.6 Objetivos de la investigación.

1.6.1 Objetivo general.

Desarrollar un estudio con respecto a los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador, durante el año 2019.

1.6.2 Objetivos específicos.

- Identificar el funcionamiento administrativo actual de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.

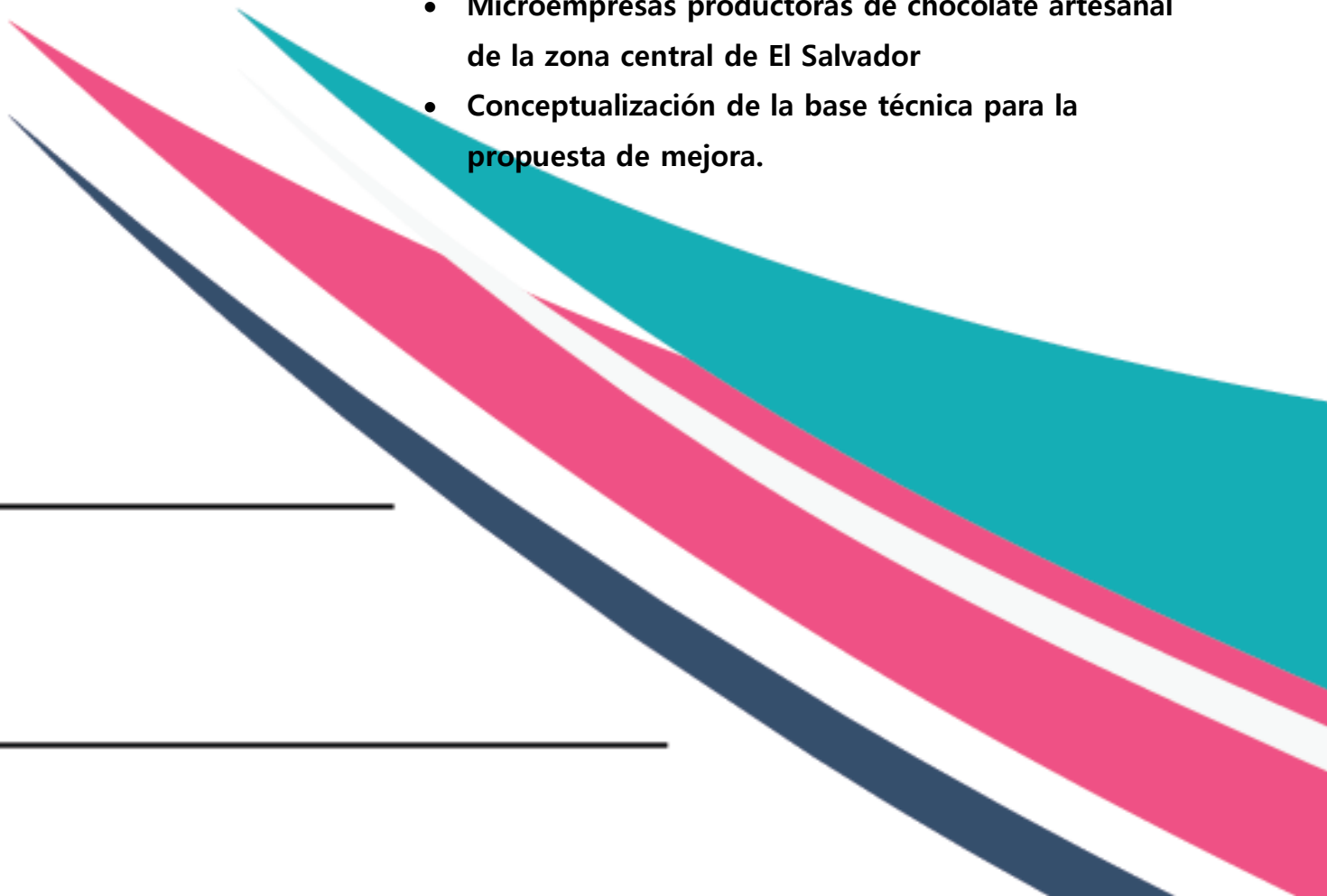
- Analizar las operaciones productivas que realizan las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.
- Investigar los factores económicos, tecnológicos, legales que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

Contenido:

- Antecedentes históricos de las microempresas.
 - Definiciones de las microempresas.
 - Clasificación de las microempresas en El Salvador.
 - Legislación aplicable a la microempresa en El Salvador.
 - Microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador
 - Conceptualización de la base técnica para la propuesta de mejora.
- 
-
-

2. MARCO TEÓRICO

2.3 Antecedentes históricos de las microempresas.

El análisis del desarrollo de las microempresas considera enfoques teóricos importantes como el económico y empresarial, debido a que se ubica en el campo de las ciencias económicas. Por tal motivo resulta necesario un marco de referencia que tome en cuenta aspectos como: antecedentes históricos, clasificación, definiciones y fundamentos legales aplicables a las microempresas.

2.1.1 Nivel mundial. Las microempresas a nivel mundial son de suma importancia para las economías de los países en los que se encuentran, por la generación de empleos, aumento de los niveles de producción, prestación de servicios indispensables para los consumidores, aumento de los niveles de exportación de los países, etc.

Así es como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) las considera la espina dorsal de las mayorías de economías del mundo, siendo su papel económico y social muy elemental para el desarrollo de estos países.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), agencia que establece las normas de trabajo, formula políticas y elabora programas, promoviendo el trabajo decente de las personas, en conclusión, a un estudio comparativo de América Latina y Europa (2009) mencionó:

En la UE, en el caso de Italia, España, República Checa y Francia, la presencia de la microempresa también es elevada y fluctúa entre el 92%-95%; sin embargo, responde a otro tipo de realidad productiva, con niveles elevados de productividad y ventas respecto a sus pares latinoamericanas. También se aprecia una mayor presencia de microempresas en los países de Europa Oriental, producto de la fragmentación de las grandes empresas de las ex Repúblicas Socialistas. (P. 10)

En cuanto a la generación de empleo, el mismo informe mencionó:

Desde la perspectiva del empleo, tanto en la UE como en América Latina, las empresas de menor tamaño concentran gran parte del empleo total de los países y del sector privado, en particular. En América Latina... Dos tercios del empleo del sector privado (66%) corresponden a microempresas y trabajadores por cuenta propia. (2009, P. 11-12)

De esta manera es como las microempresas están jugando un papel fundamental en la economía de muchos países a nivel mundial, aportando a la producción de bienes y servicios y generación de empleos que contribuyen al crecimiento de las economías y desarrollo social de los países.

2.1.2 Nivel latinoamericano. El crecimiento económico de los países latino americanos se ha visto relacionado a la aparición y desarrollo de las microempresas en cada país. Este sector empresarial posee antecedentes históricos remotos que, en algunos casos, fue derivado de pequeños emprendimientos como talleres comerciales y negocios familiares. El surgimiento de las microempresas en América Latina se dio a finales del siglo xx, debido a la difícil situación económica suscitada en la década de los noventa, se puso a prueba el ingenio y talento de muchas personas que encontraron la solución en la creación de microempresas, contribuyendo así a combatir uno de los principales problemas como es el desempleo, generando producción de bienes y servicios para los consumidores.

Como resultado de investigaciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), que es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas para contribuir al desarrollo económico de América Latina, presentó un libro en el cual expresa lo siguiente:

La presencia de microempresas es mayoritaria en todos los sectores de la economía y en algunos casos supera el 90% del total de las empresas: por ejemplo, en el comercio y en las “Otras actividades comunitarias, sociales y personales”. Las bajas barreras a la entrada favorecen en este caso la proliferación de empresas de tamaño muy reducido que, en muchos casos responden más a estrategias de autoempleo y sobrevivencia económica, que a un verdadero proceso de desarrollo empresarial. (2018, P. 14-15)

El aporte económico brindado por las microempresas ha surgido como una herramienta importante para el combate de la pobreza, mejorando la situación económica de muchas personas.

Considerando el trabajo independiente, microempresas y micro negocios, en promedio en América Latina, el 50.5% del empleo es generado por empresas con menos de 11 empleados. Sin embargo, existen países cuya proporción es mayor como Bolivia y Paraguay con más del 70%; Colombia, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Ecuador con proporciones entre el 60 y 70%. (Salazar et al., 2014, P.16-17)

Las microempresas son unas de las principales fuentes de trabajo en América Latina, porque estimula la actividad económica y ofrece oportunidades para incrementar la productividad de personas de bajos ingresos, como una forma de auto empleo y oferta de empleo a otras personas que buscan una oportunidad de obtener ingresos económicos a cambio de ofrecer su fuerza de trabajo.

2.1.3 Nivel centroamericano. Las microempresas en Centroamérica tuvieron mayor respaldo para su crecimiento a mediados de la última década del siglo XX, debido a la importancia que representaban para las economías en la región, al ser un eslabón principal en el

desarrollo económico y social de los países centroamericanos, implementando leyes y nuevas instituciones para el apoyo y crecimiento de las microempresas.

Una de las mayores problemáticas suscitadas en las microempresas en Centroamérica ha sido del acceso al financiamiento, durante la última parte de los noventa hasta el 2001, el crédito al sector privado fue muy inferior en años anteriores, dificultando el desarrollo de este sector micro empresarial.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), refiriéndose al impacto económico y social de las microempresas en Centroamérica, menciona lo siguiente:

La información demuestra que las MIPYME son muy relevantes en términos de empleo y de número de empresas, con porcentajes sobre el total que superan en todos los casos el 70% del total de las empresas del país, gracias especialmente a las microempresas que caracterizan el tejido productivo de los países centroamericanos. Así, dado su volumen e importancia laboral asegura su relevancia económica, por lo que deben ser objeto prioritario de las políticas de desarrollo económico de los países de la región. (2018, P. 448)

En la última década del siglo XX, se comienza a dar importancia a las microempresas en la región centroamericana, pero las dificultades con las que se topa este sector micro empresarial son diversas y por lo mismo se ha dificultado la subsistencia y crecimiento en la mayoría de los casos. Pese a las limitantes inherentes a su tamaño, como a la menor capacidad de negociación o la escasa posibilidad de generación de economías a escala, la relevancia económica que le representa para Centroamérica es muy importante por el desarrollo social y económico que otorga a la región.

2.1.4 Nivel nacional. En El Salvador las microempresas datan desde los inicios del desarrollo industrial e incluso desde mucho antes, formando parte del sector informal a partir de 1950 como consecuencia del proceso de modernización adoptado por los países de América Latina como consecuencia de la industrialización. El conflicto armado que se suscitó en la década de 1980, representó un daño a la economía salvadoreña, la cual es considerada una de las mayores crisis y profundas en la historia del país.

Con respecto al impacto negativo generado por el conflicto armado en El Salvador, Aguillón Cruz (2015) afirma que:

Se observa una marcada tendencia de pérdida o decaimiento de las empresas micro empresariales de las industrias manufactureras en casi 600 empresas durante el período aludido, a pesar de que constituyen más de tres cuartas partes del total de empresas de ese sector, lo cual afectó a varias familias que dependían de los ingresos provenientes de sus actividades industriales. (P.27)

Durante la siguiente década de 1990, las microempresas se ven beneficiadas con la creación de estímulos para su desarrollo económico en el país, en el año de 1997 se crea la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE), institución a cargo del asesoramiento, capacitación y asistencia técnica para el desarrollo económico de este sector empresarial.

El impacto económico que han generado las microempresas a través del tiempo es muy significativo, así lo sostiene la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), dedicada a desarrollar toda clase de actividades que tiendan a fomentar la seguridad y el bienestar económico, social, intelectual y físico de los habitantes de El Salvador. En su publicación "Hacia una MIPYME más competitiva" presenta la importancia del sector en

el país en cuanto a la generación de empleos, para demostrar el peso o dimensión de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en la economía salvadoreña.

FUSADES (2006) sostiene que:

En cuanto a la generación de empleo, se estima que, en conjunto, las tres categorías de empresas aportan entre un 70% y 87% del total de empleos, donde solamente la microempresa aporta entre 51% y 65%. Pero lo más importante en cuanto al aporte del empleo, es que éste se concentra principalmente en las microempresas y las empresas grandes. (P. 13)

En los últimos años las microempresas han recibido el apoyo de instituciones que brindan asesoría, asistencias técnicas y capacitaciones, como es el caso de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), que en el año 2004 fue asignada como responsable de un conjunto de acciones estratégicas en el marco del plan de gobierno, como una contribución para el crecimiento y desarrollo de las microempresas en el país.

A medida que ha transcurrido el tiempo, las microempresas se han encontrado con diversas dificultades, que en alguna medida se han convertido en obstáculo para su crecimiento, desarrollar las capacidades de este sector micro empresarial para que sean competitivas y aprovechen las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales, representa un reto para el gobierno mediante las instituciones designadas para su tratamiento, como para las empresas privadas y para los salvadoreños en general.

2.1.5 Zona central de El Salvador. La zona central de El Salvador está compuesta por siete departamentos los cuales son: San Salvador, La libertad, Chalatenango, Cabañas, San

Vicente, Cuscatlán y La Paz; siendo San Salvador la capital del país y la que posee mayor desarrollo empresarial seguido de La Libertad.

De acuerdo al informe presentado por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (2018), los primeros dos departamentos con más Micro y Pequeña Empresa (MYPE) en la zona central de El Salvador son: San Salvador con 30.5%, La Libertad con 12.9% y los departamentos con menor presencia son San Vicente y Cabañas con 2.3%. En cuanto al área metropolitana de San Salvador, que forma parte de la zona central del país, acumula a 94,036 unidades que representa el 29.5%.

FUSADES (2018) sostiene:

Los departamentos que muestran una alta diversificación son San Salvador y La Libertad que se encuentran ubicados en una región central. Se destaca que el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), contempla 14 municipios de los departamentos de San Salvador y La Libertad, en los cuales se concentran una parte muy alta de la fuerza laboral, de los sectores productivos más importantes y la mayor disposición de servicios públicos. El Área Metropolitana de San Salvador (AMSS) cuenta con una amplia red de carreteras de interconexión, pero entre San Salvador y La Libertad existe una interconexión de tres carreteras con cuatro carriles, en las que se desarrollan las principales actividades industriales y de servicios. (P. 57-58)

Estos dos departamentos, a lo largo del tiempo, han logrado mayor desarrollo con respecto a los otros cinco de la zona central, la infraestructura que se posee hace que se logre diferenciar de los demás, teniendo a su favor una amplia red de carreteras de interconexión que les permite acceder a puertos y aeropuertos, como también a las fronteras de los principales

socios comerciales de la región que son Guatemala y Honduras. Contribuyendo a una mayor facilidad en la circulación del comercio de un lugar a otro, por lo cual existe una mayor aglomeración de microempresas en dicho lugar.

Para el caso de San Vicente, que es uno de los departamentos con menor diversificación productiva de la zona central, se caracteriza por tener el desarrollo de actividades industriales con productos más tradicionales como lo son la elaboración de dulces típicos, pan dulce, tejidos artesanales, embutidos, etc., dentro de los cuáles podemos encontrar microempresas desarrollando estas actividades productivas.

2.2 Definiciones de las microempresas.

El crecimiento microempresarial es de vital importancia para el desarrollo de un país, por lo cual se le debe dar importancia en las ciencias económicas que estudian la producción, extracción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios en una sociedad. Las investigaciones realizadas al desarrollo empresarial, llevan a diversas definiciones de parte de instituciones públicas y privadas que están relacionadas con el crecimiento de este sector microempresarial, específicamente para el caso de las micro empresas productoras de chocolate artesanal, que al igual que las demás microempresas de El Salvador, provocan un impacto positivo al desarrollo económico y social del país.

Una institución que define a la microempresa es la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), según la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Microempresa (2014) en su Art. 3 presenta la definición de la microempresa como “Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad

económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores”.

Rivero et al., (2001), define a la microempresa de la siguiente manera “[...] pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos” (Citado en La Revista Venezolana de Gerencia. 2005. P. 414)

En la definición anterior, se utilizan los términos de pequeña unidad, lo que da a entender que a menudo, en el ámbito empresarial, se utiliza lo pequeño como sinónimo de una microempresa.

Carpintero (1998), destaca la definición de la microempresa agregándole detalles respecto a los recursos con los que cuenta, y la define como “[...] pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, en la que se puede distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello precario [...]” (Citado en La Revista Venezolana de Gerencia. 2005. P. 415).

La definición que expresa Carpintero, además de decir que cuenta con elementos necesarios para llevar a cabo la producción de bienes y servicios, sostiene que estos son precarios, dándolo a entender como algo efímero, que son de poca duración o que no son suficientes y al ser precarios representa una debilidad de parte de la microempresa.

2.3 Clasificación de las microempresas en El Salvador.

En El Salvador, el sector microempresarial se encuentra diversificado al no presentar en conjunto características homogéneas, las microempresas son un conglomerado heterogéneo de distintas actividades desarrolladas para la producción de bienes y servicios, son distintas técnicas de producción, ubicación geográfica, tipo de trabajadores, etc.

La diversidad de las microempresas, o su heterogeneidad, se manifiesta por sus aspectos productivos, por sus diversas actividades económicas, socioeconómicas, estructurales y por la presencia de elementos regulatorios. Según el Directorio de Unidades Económicas, (2011-2012) de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), presenta los diversos sectores de las microempresas, los cuales son: Agroindustria, comercio, construcción, electricidad, industria, minas y canteras, servicios y transporte. (P. 17)

Una de las formas de clasificar a las microempresas es por su segmentación productiva; el Libro Blanco de la Microempresa (1997) realiza este tipo de clasificación y determina tres tipos de microempresas, las cuales son: microempresas de subsistencia, microempresas de acumulación simple y microempresas de acumulación ampliadas o micro-tope.

2.3.1 Microempresas de subsistencia: Poseen tan baja productividad que sólo persiguen la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica del ir y venir pasando. Es el segmento más grande de la tipología productiva microempresarial porque representan alrededor del 70% de las microempresas. Sus ventas mensuales son inferiores a 5 mil colones, siendo en dólares: \$571.50, y es del tipo de microempresas con mayores problemas de tipo social y económico, por ello su nombre, porque busca subsistir a las adversidades con las que se enfrentan y lograr mantenerse en el mercado.

2.3.2 Microempresas de acumulación simple: Son aquellas empresas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en capital. Las ventas de este tipo de microempresa oscilan entre 5 mil y 25 mil colones mensuales, en dólares oscilan entre \$571.50 y \$2857.50 mensuales, este segmento es el más fluido y representa una fase transitoria hacia alguna de las otras dos fases, en el tipo de acumulación simple se encuentran ubicadas el 26% de las microempresas.

2.3.3 Microempresas de acumulación ampliada o micro-tope: Son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedente e invertirlo en el crecimiento de la empresa. Representa el 4% de acumulación de microempresas que pueden crecer con márgenes amplios de excedentes. Para pertenecer a este tipo de microempresas, sus ingresos deben de ser mayores a 25 mil colones mensuales, en dólares deben de tener ventas mayores a \$2857.50 mensuales. (P. 2-3)

En cuanto al nivel de ventas, en la Tabla 3 se encuentra expresado los distintos niveles de ventas que funcionan como característica distintiva de las microempresas en cada tipo por su segmentación productiva.

Tabla 3. *Nivel de ventas de las microempresas representada en cada tipo de segmentación productiva*

Característica	Microempresas de subsistencias	Microempresas de acumulación simple	Microempresas de acumulación amplia “micro-tope”
Ventas	(\$0.00 - \$571.50)	(\$571.50 - \$2857.50)	(\$2857.50 en adelante)

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación con información contenida en el Libro Blanco de la Microempresa (Julio/2019)

La clasificación de la microempresa según su segmento productivo denota ciertas diferencias que las vuelven heterogéneas, son diferentes las circunstancias y cada microempresa en proceso puede llegar a formar parte de los tres segmentos, de dos o únicamente de uno. De acuerdo a la cantidad de microempresas que forman parte de los segmentos productivos, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), llevó a cabo la encuesta de seguimiento sectorial 2004 con respecto a la dinámica de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), mediante su caracterización, dio a conocer el número de empresas que compone cada segmento productivo de El Salvador como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. *Micros y Pequeñas Empresas (MYPE) en El Salvador, según segmentos productivos*

Segmento	Cantidad por segmento
MYPE (Micro y Pequeña Empresa) de subsistencia	463,803
MYPE (Micro y Pequeña Empresa) de acumulación simple	25,274
MYPE (Micro y Pequeña Empresa) de acumulación ampliada	7,288

Fuente: DINAMICA DE LAS MYPES 2005: Base para la toma de decisiones. Encuesta de seguimiento sectorial, 2004, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). P. viii.

Según Martínez, Santos y Villarán (2016), las microempresas de acuerdo a la naturaleza de las actividades económicas que realizan, se clasifican de la siguiente manera:

2.3.4 Microempresa industrial: es aquella en que la materia prima sufre un proceso de transformación dando como resultado un producto terminado.

2.3.5 Microempresa Comercial: es aquella que tiene como actividad principal la compra-venta de productos terminados.

2.3.6 Microempresa de Servicio: son aquellas que satisfacen las necesidades del consumidor, por medio de la prestación de un servicio. (P. 29)

En la siguiente tabla, se presenta información con respecto a la clasificación de las microempresas de acuerdo a su tamaño.

Tabla 5. *Criterio de clasificación de las microempresas*

Institución	Criterio	Empresa
Fundación empresarial para el desarrollo económico y social (FUSADES)	1. Número de empleados	De 1 a 10 empleados
	2. Activos Totales	Menor de \$11,428.57
Banco Multisectorial de Inversión (BMI)	1. Número de empleados	Hasta 10 empleados
	2. Activos Totales	Menor a \$14,857.14
Federación de cajas de crédito	1. Número de empleados	De 1 a 10 empleados
	2. Activos Totales	Menor de \$11,428.57
Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa	1. Número de empleados	De 1 a 10 empleados
	2. Activos Totales	Ventas anuales de más de \$5,715.00 hasta el equivalente de \$476.20 salarios mínimos urbanos.

Fuente: Martínez, Santos y Villarán (2016).

Según Astudillo López y Lárraga Rivas (2009) citado por Juárez, Portillo, Sánchez y Valencia (2015), de acuerdo a la naturaleza de las actividades realizadas, las microempresas pueden clasificarse en:

2.3.7 Microempresas fabricantes o productoras: son aquellas que transforman los insumos en un resultado tangible, ya sea como un producto terminado o semiterminado, entre ellos se encuentran: panaderías, pastelerías, carpinterías, talleres de artesanías, de corte y confección, entre otras. Dentro de esta clasificación se ubican las microempresas que aprovechan los recursos naturales, como, por ejemplo: las que trabajan la tierra (agricultura, minería) y las que se dedican a la ganadería, pesca, caza; estas transforman

los recursos naturales a través de procesos industriales, como es el caso de convertir el cuero en zapato, el algodón en tela y el tomate en salsa de tomate.

2.3.8 Microempresas de servicios: como su nombre lo indica son aquellas que prestan algún tipo de servicio al público o usuario específico; estos servicios convierten los recursos en un bien intangible como es el caso de: un hecho, una ejecución o un esfuerzo que brinda algún nivel de satisfacción o ayuda al hombre en sus quehaceres cotidianos. Son ejemplos de ellas: paraderos turísticos, centros de comida casera, lavanderías, peluquerías, talleres de reparaciones diversas y aquellas que ofrecen servicios transporte, almacenamiento o conservación de productos

2.3.9 .Microempresas comerciales: son aquellas que se dedican a la compra y venta de productos terminados o semielaborados; se denomina así, porque los productos van directamente al cliente sin ningún tipo de transformación. Entre estos tenemos: abastos, ferreterías, venta de revistas y periódicos, boutiques de ropas, farmacias, entre otras. (P. 34-35)

2.4 Legislación aplicable a la microempresa en El Salvador.

2.4.1 Registro tributario y registro del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

La constitución de la empresa e inscripción de la escritura en el Centro Nacional de Registro (CNR), es el requisito previo para la tramitación del Número de Identificación Tributaria (NIT). Estas gestiones deben realizarse ante la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

La tarjeta de identificación tributaria y la tarjeta del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que se extienden en esta oficina, son los documentos que acreditan que la empresa ha regularizado su situación ante la autoridad tributaria; así mismo, se les informa sobre los

documentos contables mínimos que cada negocio está obligado a llevar, dentro de los cuales se encuentran:

Los libros para el cómputo del Impuesto al Valor Agregado (IVA) son: Libro de compras, libro de ventas al consumidor final y libro de ventas al contribuyente). Los documentos contables necesarios son: facturas de consumidor final, comprobante de crédito fiscal, notas de débito, notas de crédito y notas de remisión.

2.4.2 Autorización del sistema contable.

La microempresa deberá tramitar la autorización de su sistema contable ante un contador público autorizado, de acuerdo a lo establecido en el numeral a) del artículo 17 de la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría.

2.4.3 Legalización de libros contables.

El microempresario está obligado a llevar libros contables oficialmente registrados: dentro de los cuales se encuentran: Estados financieros, diario y mayor y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley (Art. 435. Del Código de Comercio). De acuerdo con el artículo 452 del código de comercio se exceptúa de la obligación de registros contables a las empresas cuyos activos en giro sea inferior a los \$12,000.00, solamente se les obliga a llevar un libro encuadernado, en el que se anotarán separadamente los gastos, compras y ventas al contado y al crédito.

El artículo 437 del Código de Comercio indica que los comerciantes llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento, si el activo no excede a los \$12,000.00, en caso contrario están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado o por medio de empresas legalmente autorizadas.

De acuerdo al artículo 474 del Código de Comercio, los comerciantes cuyos activos sean iguales o menores a los \$12,000.00, están obligados a presentar anualmente sus balances de fin de ejercicio al Centro Nacional de Registro (CNR), debidamente firmados por el propietario o representante legal y el contador, para que se hagan figurar en el registro de balances; y cuando el activo sea igual o superior a \$34,000.00, deberán ser certificados además por un auditor.

2.4.4 Inscripción de la microempresa ante la Alcaldía Municipal.

La microempresa debe tramitar la inscripción ante la alcaldía municipal donde opera, con el fin de que la autoridad le fije impuestos municipales que cubran los servicios que la alcaldía municipal presta a los negocios establecidos.

Una vez cumplidos estos requisitos, la alcaldía le extiende una solvencia municipal que acredita que la microempresa ha cumplido con pagar sus derechos, la cual es presentada en otras instituciones para continuar con los trámites del proceso para la legalización de la misma.

2.4.5 Registro en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTY)

El empresario está obligado a registrar la empresa, ya sea natural o jurídica, ante la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). Usualmente este trámite puede realizarse conjuntamente con la solicitud de solvencias ante la alcaldía municipal.

2.4.6 Registro de matrícula.

De acuerdo a los artículos 411, 414, 417, 418 y 419 del Código de Comercio se establece que: Son deberes de todo comerciante matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos. La transferencia de una empresa mercantil se hará mediante la inscripción de la respectiva escritura pública de traspaso. El comerciante, aunque ejerza distintas actividades comerciales, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa. Pero si la empresa tuviere varios

establecimientos, cada uno de ellos deberá tener su respectiva matrícula. Ninguna empresa mercantil ni sus establecimientos podrán funcionar sin tener su respectiva matrícula.

Los establecimientos que funcionen sin cumplir con tales requisitos, serán cerrados por el alcalde del lugar, previa resolución del consejo municipal. Antes del cierre del establecimiento, se concederá un plazo máximo de treinta días para que su titular obtenga su matrícula correspondiente.

La constancia, de la matrícula personal, extienda el registrador, será la prueba única para establecer la calidad de comerciante y para comprobar la propiedad de la empresa.

En el artículo 86 de la Ley de Registro de Comercio, se establece que todo titular de una empresa o establecimiento comercial o industrial, que de conformidad al Código de Comercio deba obtener su matrícula, estará obligado a solicitarla dentro de los sesenta días siguientes a la puesta en funcionamiento de la empresa. Igual obligación tendrán quienes establezcan en el mismo lugar o en otro distinto, sucursales, agencias o nuevos establecimientos mercantiles a efecto de extender los que tengan ya establecidos y matriculados.

2.4.7 Seguro social.

Las obligaciones con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), y con las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) para las cotizaciones de jubilación, inician con la contratación de un empleado permanente. El trámite debe iniciarse con la obtención de un registro patronal y el registro del personal inicial de la empresa, enviando a la autoridad las copias de los contratos de trabajo. Las aportaciones para el patrono son las siguientes: seguro social 7.5% sobre un sueldo base máximo de ¢6000.00, o su equivalente en dólares de \$685. 718; y el 6.75% para el fondo de pensiones. En el caso de la Administradora de Fondos de Pensiones

(AFP), se envía la solicitud en papel simple o listado de empleados y sus salarios. Ley y Reglamento del Seguro Social. (Reformas incorporadas hasta el 1° de agosto de 1995. Art. 46 del Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social y Art. 4, del Reglamento de Aplicación de los Seguros de Invalidez. Vejez y Muerte).

2.4.8 Registro de empleador.

La microempresa que quiera emplear personal, debe acercarse al Ministerio de Trabajo y llevar a cabo el registro de la empresa ante el Ministerio. El registro de la Empresa implica también llevar las copias de los contratos de trabajo del personal que labora dentro de ellas.

2.4.9 Licencias.

Según la actividad específica que realice la microempresa, debe conseguir autorizaciones en diferentes ámbitos (tales como sanidad, construcción, ocupación del espacio público, etc) que acrediten su funcionamiento de acuerdo a condiciones establecidas en cada caso, algunas de las licencias son otorgadas por oficinas dentro del Ministerio de Salud (MINSAL), aunque la mayoría son trámites ante la alcaldía municipal respectiva.

2.4.10 Tributación.

La microempresa está obligada, una vez registrada, a pagar impuesto sobre la renta e impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios. Estos requisitos de Ley y Reglamento del Seguro Social. (Reformas incorporadas hasta el 1° de agosto de 1995). Artículo 46 del Reglamento para la aplicación del Régimen del Seguro Social y artículo 4 del Reglamento de Aplicación de los Seguros de Invalidez, vejez y Muerte.

Está basado en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y la Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). La ley ordena la inscripción, mantenimiento de registros y presentación de la

declaración mensual del Impuesto al Valor Agregado (IVA), cuando el activo empresarial exceda de ¢100,000.00, o su equivalente en dólares de \$11,428.57, y las ventas anuales mayores de ¢50,000.00, o su equivalente en dólares de \$5,714.29.

2.4.11 Beneficios a empleados.

Existen tres aspectos que la ley exige al empresario en términos de obligaciones laborales; estos son: “Salario mínimo, el pago de beneficios y seguro social. En cuanto a prestaciones para trabajadores permanentes, existen las siguientes: 15 días más el 30% del salario quincenal por vacaciones anuales; entre 10 y 18 salarios diarios de acuerdo al tiempo de trabajo por aguinaldo anual, y treinta días por cada año de trabajo de indemnización por despido justificado”. El pago anual de indemnización es “voluntad del empleador”. (Código de Trabajo de la República de El Salvador. Artículos 58, 144, 177 y 198, publicado en junio de 1,972, con reformas incorporadas).

2.5 Antecedentes históricos del chocolate artesanal.

4.5.2 Historia del cacao.

La base del chocolate es el cacao, cuyo cultivo está ligado a mesoamérica, que abarca desde México hasta Centro América, considerada la cuna del cacao, denominado antropológicamente el “alimento de los dioses”, por sus bondades e importancia para la cultura de los mayas, toltecas y aztecas. Este tipo de cultivo representaba para la cultura mesoamericana precolombina, más que una fuente alimenticia de alto valor nutricional, era utilizada para fines medicinales, constituía el sistema monetario de la época, además se consideraba un símbolo religioso muy importante, utilizado en sus ceremonias religiosas. Indistintamente del origen del

cultivo del cacao, los españoles denominaron “criollos” a los cacaos originarios de México y Centro América, mientras que a los cacaos de Suramérica y el Caribe los denominaron “forasteros”, incluyendo el cacao cultivado en África y Asia, que fue introducido por los colonizadores europeos cuando este se popularizó en Europa. (Fraile Saget, Orellana de Suria y Rodas de Escobar, 2018, pp. 14).

Ilustración 2. Cacao Kakaw del Maya.



Fuente: Segura Magaña, situación base del cacao (*Theobroma cacao* L), ficha técnica del cacao, 2014, P. 4

Los árboles de cacao crecen únicamente en las regiones localizadas en una franja de más o menos 20 grados en torno a la línea del Ecuador. Los científicos creen que las primeras especies de cacao crecieron en Suramérica. Actualmente son más de veinte las especies que crecen en América Latina. Los mesoamericanos antiguos, cultivaban el cacao a las orillas de las selvas tropicales o en pequeños huertos dentro de los bosques. Hoy la mayoría del cacao es producido en África, aunque todavía se planta en las tierras bajas de Chiapas y Tabasco, en

México, donde aún hoy es un cultivo considerado sagrado. El uso y cultivo del cacao han seguido evolucionando desde los tiempos precolombinos hasta el siglo XXI. Hay una gran variedad de tipos de cacao que, sumados a los diferentes métodos de producción, influyen en la calidad del chocolate. La mayoría del cacao actual crece en plantaciones. El cultivo del cacao involucra un proceso a mano de recolección con machetes, fermentación, secado y tostado para producir la materia prima para el chocolate. Al igual que el café, los procesos de fermentación y tostado generan diferencias sutiles en el color y sabor del chocolate resultante. Cuanto más largo es el proceso, mejor es el sabor y más alto el precio. (Oliveras Sevilla, 2007, P. 47).

4.5.2 La cultura cacaotera de El Salvador.

En El Salvador el cacao ha estado siempre presente en la historia del territorio salvadoreño. Pese a que en el país la producción en la actualidad es mínima. Basta recordar que además del casi adictivo sabor del chocolate, existe una tradición comprobada de 1400 años. El cacao fue plantado y aprovechado al máximo, sin embargo, al establecerse intensivas plantaciones de café, el cacao fue relegado. En una carta enviada al rey de España en 1576 por el oidor de la real audiencia de Guatemala, Diego García del Palacio, en relación con las costumbres de los indios Izalcos sobre las unidades monetarias, señalaba que el cacao lo contaban por Xonte, Xiquipiles, y Cargas. Un Xonte era equivalente a 400 almendras de cacao y un valor aproximado de dos Reales. En la misma carta también mencionaba que en Nahuilingo, Caluco, Izalco y Tacuscalco, se cosechaba cacao para abastecer la región y también a la nueva España, con un total de 50,000 cargas (1,200,000,000 de granos). (Orellana, 2016, P. 6)

Ilustración 3. Plantaciones de cultivo de cacao



Fuente: fotografías realizadas por el equipo de investigación, mayo 2019.

Para el cultivo del cacao en El Salvador, las zonas se concentran principalmente en la franja central del país, en los departamentos de Ahuachapán, Sonsonate, La Libertad, Santa Ana, Cuscatlán, San Vicente y Usulután. Actualmente la producción de cacao se concentra en la zona de Izalco en el departamento de Sonsonate y en el departamento de Usulután.

El producto de mayor importancia en el mercado de consumo de El Salvador es el chocolate tipo “tablilla”, el cual es distribuido en las tiendas de conveniencia y mercados del país y sobre todo en pupuserías y pequeños restaurantes o comedores populares, para el consumo de la taza de chocolate.

4.5.2 Variedades de cacao.

Se puede clasificar desde el punto de vista botánico o genético, como: Criollos, forasteros y trinitarios. Desde el punto de vista comercial dependiendo del grano, su aroma y sabor, se clasifican en: cacao ordinario, fino y de aroma.

En cuanto al sabor amargo del cacao forastero, existe una excepción, el cacao nacional de Ecuador posee un aroma y sabor que puede compararse con cacaos criollos de alta calidad por las características que comparten. El cacao trinitario, llamado así por su origen en las islas de Trinidad, frente a las costas de Venezuela. (Fraile Saget, Orrella de Suria y Rodas de Escobar, 2018, P.54)

4.5.2 Programas que apoyan la producción de cacao en El Salvador.

El programa Alianza Cacao junto a CRS (Catholic Relief Services) por sus siglas en inglés, el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA), Cáritas El Salvador y la Liga Cooperativa de los Estados Unidos de América (CLUSA), tienen como objetivo potenciar las distintas áreas de la cadena de valor del cacao, para garantizar el posicionamiento competitivo del cacao salvadoreño en el mercado nacional e internacional, por medio de asesoría técnica de alta calidad a los pequeños y medianos productores que estén interesados en ese cultivo y así generar ingresos a las familias que se incorporen al cultivo del cacao en el país.

4.5.2 Volumen de producción nacional, exportaciones e importaciones.

Según el informe analítico de comercio exterior de El Salvador menciona lo siguiente:

A nivel internacional, el grano se cotiza en US\$1,952.00 por tonelada (aproximadamente US\$195.2 el quintal, muy superior a los precios nacionales). De 2005 a 2017, los precios del cacao tuvieron un máximo de US\$3,525.10 por tonelada. Según la Organización Internacional del Cacao (OIC), la producción mundial en la cosecha 2016/2017 fue de 4,733 millones de toneladas y la demanda mundial ha sido estimada en 4,351 millones de toneladas. (Banco Central de Reserva (BCR), Informe Analítico de Comercio Exterior, Enero 2018, P. 4)

La información antes descrita se presenta en la ilustración 4.

Ilustración 4. Precio promedio nacional e internacional del cacao



Fuente: Banco Central de Reserva (BCR), Informe Analítico de Comercio Exterior, enero 2018, P. 4.

El Salvador pasó de exportar US\$2.9 millones de cacao en 2000 a US\$5.7 millones en 2017. Un factor que determinó el aumento en el valor de las exportaciones fueron los buenos precios, pues el crecimiento del volumen fue de 2.4% en promedio durante el año 2000 al año 2017. El Salvador está uniendo esfuerzos para la reactivación del cultivo del cacao, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a través del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA), realizan trabajos de preparación instrumental científico, acompañamiento y transferencia tecnológica para la recuperación del cacao que tiene un período de ejecución de 2014 a 2019 y cuenta con US\$24.7 millones de inversión. Alianza Cacao en El Salvador es una iniciativa en la cual participan actores nacionales e internacionales que trabajan en conjunto con productores para recuperar el cultivo del cacao. Según esta institución para el año 2019, proyecta haber sembrado 10,000 manzanas para consumo local y de

exportación. (Banco Central de Reserva (BCR), Informe Analítico de Comercio Exterior, enero de 2018, P. 4)

Para mayor amplitud se presenta la ilustración 5, con respecto a las exportaciones de cacao y sus preparaciones.

Ilustración 5. Exportaciones de cacao y sus preparaciones



Fuente: Banco Central de Reserva (BCR), Informe Analítico de Comercio Exterior, enero 2018, P. 4.

Las importaciones de cacao crecieron 9% en promedio en el mismo período. Los principales países de origen en donde se importó cacao en el año 2017 fueron: Estados Unidos, México, Guatemala, Nicaragua y Turquía. (Banco Central de Reserva (BCR), Informe Analítico de Comercio Exterior, enero 2018, P. 5)

Los resultados en cuanto a las importaciones de cacao y sus preparaciones se muestran en la ilustración 6.

Ilustración 6. Importaciones de cacao y sus preparaciones.



Fuente: Banco Central de Reserva (BCR), Informe Analítico de Comercio Exterior, enero 2018, P. 4.

4.5.2 Historia del chocolate.

Según la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental, el cacao ha sido consumido hace varios cientos de años por indígenas centro y suramericanos. Los arqueólogos han planteado que los primeros consumidores de cacao se remontan hace unos 4000 años. Aunque los mayas fueron los primeros hombres en organizar plantaciones de cacao, Hernán Cortez fue uno de los primeros grandes explotadores comerciales del cacao, y se le atribuye el haberlo llevado a África. La bebida era aromática, agradable y amarga, muy apreciada como reconstituyente que daba fuerzas a las personas que lo tomaban. Hernán Cortez envió los granos de cacao y la receta al rey Carlos V. Veinte años más tarde, los españoles cambiaron la receta, añadiendo azúcar de caña y calentando los ingredientes para mejorar el sabor. La bebida, que al principio había sido privilegio de la realeza y las clases altas, poco a poco estuvo al alcance de muchos y su popularidad se extendió por toda Europa. La primera aparición documentada en Inglaterra se produjo en 1657; un periódico recomendaba una

“excelente bebida de las Indias Occidentales llamada chocolate”. (Fraile Saget, Orellana de Suria y Rodas de Escobar, 2018, PP. 17-18)

Los españoles probaron por primera vez el chocolate en Tenochtitlán, la capital azteca ubicada en la isla donde hoy queda la ciudad de México. Una creencia generalizada es que Hernán Cortez introdujo el chocolate en España cuando volvió a la corte en 1528. Si bien Cristóbal Colón ya había tenido contacto con esta bebida, cuando en su cuarto viaje en busca de la ruta de las especias del Este llegó a Nicaragua en el año 1502 sin prestarle mayor importancia. Los españoles, que controlaron la oferta de cacao hasta finales del siglo XVII, mantuvieron su manufactura en secreto durante casi un siglo. El azúcar fue incluido en la producción de chocolate cuando los españoles importaron caña de azúcar de las islas Canarias y la plantaron en México. También empezaron a combinar el chocolate con condimentos como vainilla, canela y anís. El chocolate preparado de esta forma se convirtió en una de las bebidas favorita de los españoles en México y eventualmente en España. A Antonio Carletti, un comerciante italiano, se le atribuye la introducción del chocolate en Italia en 1606. Gracias a los matrimonios entre la nobleza europea y los viajes del clero, el conocimiento acerca del chocolate se expandió rápidamente a todo el continente. (Oliveras Sevilla, 2007, P. 48)

2.6 Microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.

4.6.2 Microempresas productoras de chocolate artesanal en El Salvador.

El segundo eslabón de transformación y/o industrialización, es el núcleo dinámico de la cadena en El Salvador, pocas unidades de producción procesan volúmenes considerables de cacao en grano, pero es importante mencionar que un elevado número de procesadores, aunque

no se ha determinado el número, procesan en conjunto el mayor porcentaje de cacao en grano, el cual lo destinan para la elaboración de tablillas para bebidas. El eslabón de transformación comprende el procesamiento del grano para obtener los siguientes subproductos: licor o masa de cacao, manteca, pasta y polvo de cacao. (Msc. Virginia Orellana, Estudio de Mercado y pre Factibilidad Técnica y Económica de Productos de Cacao en las Mypes de El Salvador, 2016, P.31)

La mayor parte de transformadores del grano de cacao son pequeños empresarios, que generan empleos para ellos y sus familias. El producto generado en su mayoría es el chocolate en tablilla para bebida caliente. En la figura X, se presenta el chocolate en tablilla elaborado por ciertas microempresas de la zona central de El Salvador.

En el salvador no existe producción agrícola de cacao que contribuya a la producción de chocolate, siendo el cacao la principal materia prima para elaborarlo; por lo que se tiene que hacer uso de la importación de dicha materia prima. Nicaragua satisface a los salvadoreños con el 66% de su producción, un equivalente a 1,364 toneladas. Guatemala aportó 125 toneladas en 2006. Honduras aseguró, en diciembre pasado, que despachó hacia San Salvador 50 toneladas más. (Chinchilla Centena, González Cedillos, 2011, PP. 10-11)

Ilustración 7 Chocolate en Tablilla Elaborado por los Microempresarios productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador.



Fuente: Fotografías capturadas por el equipo de investigación, marzo 2019.

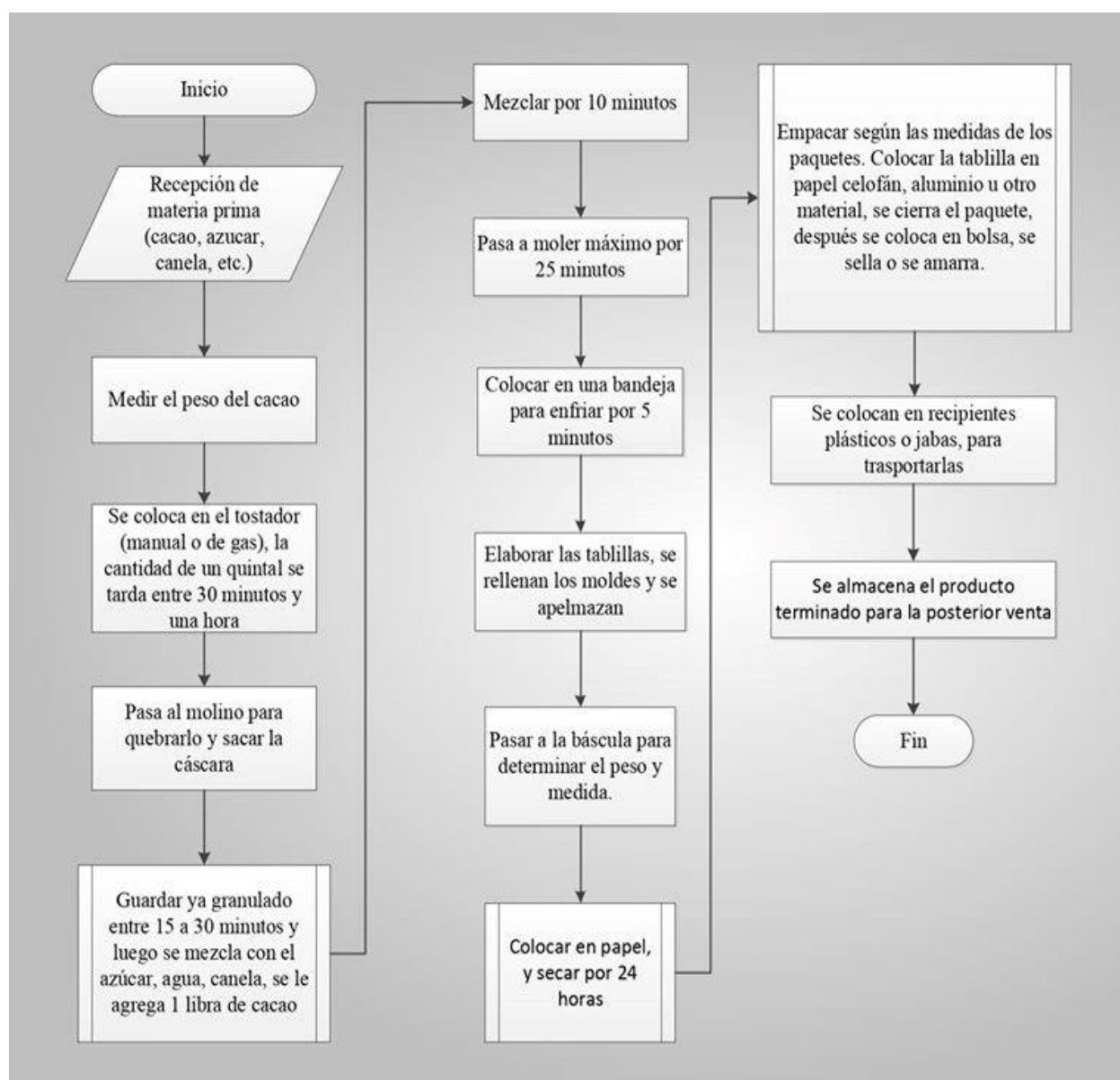
4.6.2 Elaboración del chocolate artesanal.

El chocolate artesanal se elabora a base de la semilla del cacao, el fruto es una baya grande (mazorca), ovoidea, de unos 25 centímetros de largo por 15 centímetros de ancho, de color pardo o rojizo cuando está maduro, cada fruta posee entre 20 y 50 semillas en su interior y tiene hojas brillantes que llegan a medir hasta 30 centímetros. El chocolate, del náhuatl Chocholhaa o agua (haa) amarga (Chocol), era preparado por los mayas y los toltecas, quienes lo usaban como brebaje, pero que difería de ser el que actualmente consumimos. Lo preparaban hirviendo en agua los granos de cacao molidos y lo mezclaban con harina de maíz, diversas especies o miel. (Chinchilla Centena, González Cedillos, 2011, P. 11)

2.6.3 Procedimiento de producción del chocolate en tablilla.

Basado en el diagnóstico realizado a las microempresas, productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, en la siguiente figura se presenta el flujo grama del proceso de producción del cacao al chocolate en tablilla.

Ilustración 8. Flujograma del Proceso de Producción de Chocolate en Tablilla



Fuente: Fotografías capturadas por el equipo de investigación, marzo 2019.

2.6.4 Maquinaria y equipo.

Para la producción del chocolate tradicional en tablilla, las microempresas de la zona central de El Salvador cuentan con maquinaria industrial y equipo para la producción, entre ellos están: tostadora de cacao industrial, molino manual para cacao, báscula y ventilador. A continuación, se ejemplifica mediante fotografías la maquinaria y equipo que poseen los microempresarios para el procesamiento del cacao.

Ilustración 9. Maquinaria Industrial y Equipo de Producción



Fuente: fotografías realizadas por el equipo de investigación, marzo 2019.

2.6.5 Canales de distribución.

Generalmente las microempresas transfieren el producto a los intermediarios que son tiendas y mercados, o simplemente ofrecen el producto en un lugar específico de espacio público. De esa manera mantienen su producción y mantienen sus clientes comercializando a través de puestos de mercado municipales y supermercados como: Súper Selectos, Maxi Despensa, Wal-Mart, etc. Esto les permite abarcar un poco más la demanda de este producto. Además, venden sus productos directamente a consumidores finales que en su mayoría son clientes que habitan en los alrededores cercanos a los establecimientos de las plantas productoras.

2.7 Conceptualización de la base técnica para la propuesta de mejora

Para la elaboración de la propuesta de mejora de las microempresas, resultó necesario apoyarse de una herramienta de diagnóstico denominada análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con la cual se identificaron aspectos importantes para la elaboración del plan estratégico, además de la información recabada mediante la investigación realizada a los microempresarios. Asimismo, los conceptos utilizados han sido definidos y citados por diversos autores.

2.7.1 Análisis FODA

El método utilizado para conocer la situación interna y externa de la microempresa, fue la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Sobre el análisis FODA Steiner (1991) sostiene que:

El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja. (Citado en la Revista Ciencias Estratégicas. 2011. P. 92)

El método utilizado para la determinación de los factores consistió en la utilización de la matriz estratégica por factores, estableciendo como base de análisis la matriz estratégica, presentada a continuación.

Tabla 6. Matriz estratégica por factores

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<i>Estrategia ofensiva (FO).</i> Si acentuamos la fortaleza, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?	<i>Estrategia de reorientación (DO).</i> Si supero mi debilidad, ¿podré aprovechar mejor la oportunidad?
Amenazas (A)	<i>Estrategia defensiva (FA).</i> Si acentuamos la fortaleza, ¿podré minimizar la amenaza?	<i>Estrategia de supervivencia (DA).</i> Si supero mi debilidad, ¿podré minimizar la amenaza?

Fuente: Matriz estratégica por factores, recuperada del libro de Dirección de mercadotecnia, Análisis, Planeación y Control, octava edición (2001), citado por Barahona, Leiva y Rivera (2019).

2.7.2 Diagnóstico empresarial

Como parte de la propuesta de mejora para la microempresa en estudio, resultó necesario desarrollar un diagnóstico empresarial, permitiendo identificar los principales obstáculos que impiden su crecimiento.

Según Oriol (2008) citado por Trigueros (2014), define el diagnóstico empresarial como:

La consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos débiles y fuertes. Para que el diagnóstico empresarial sea útil se han de dar las siguientes circunstancias: Debe basarse en el análisis de todos los datos relevantes, hacerse a tiempo, ha de ser correcto y debe ir inmediatamente acompañado de medidas correctivas adecuadas para solucionar los puntos débiles y aprovechar los puntos fuertes. (P. 7)

El diagnóstico empresarial debe permitir tener una perspectiva clara de la situación en la que se encuentra una empresa, para tomar las medidas correctivas necesarias para solventar las deficiencias identificadas y aprovechar las fortalezas que se posean.

2.7.3 Planeación estratégica

La elaboración de un plan estratégico puede venir derivado de los resultados obtenidos por la aplicación de un diagnóstico situacional a una empresa. La implementación permite comprometerse con la planificación a largo plazo para cumplir la misión y alcanzar la visión propuesta.

Según Luna González (2016) la planeación estratégica consiste en:

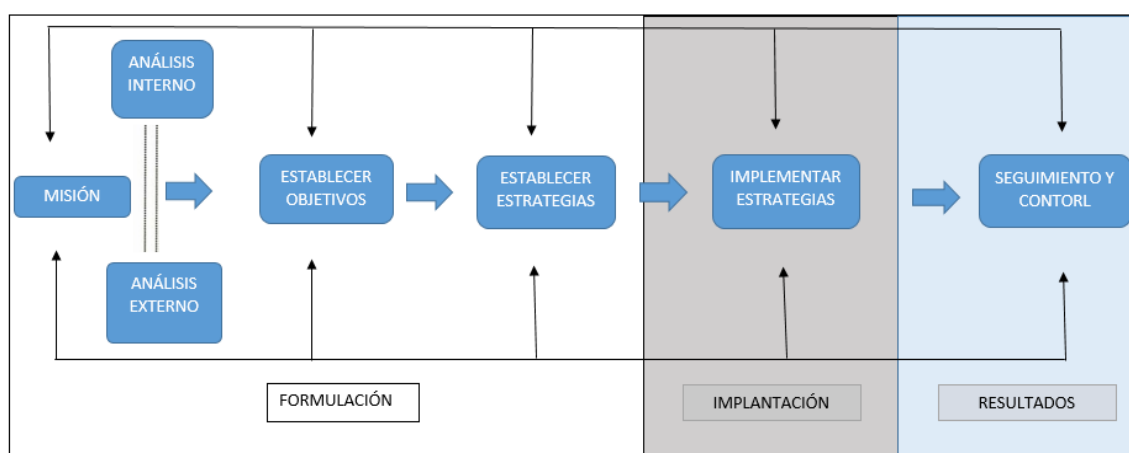
Es el término de carácter más integral. El plan hace hincapié en las decisiones de carácter global, expresando los lineamientos fundamentales prioritarios y de gran alcance al determinar las estrategias que son elementos a mediano y largo plazo, al aplicar un análisis interno y externo (...) La planeación es un proceso que busca adecuar los medios (recursos humanos, financieros, materiales y técnicos) a los fines propuestos (visión, misión, ética, objetivos, metas y estrategias propuestas a través del plan) (P. 41)

El autor Porter (2009) citado por Barahona, Leiva y Rivera (2019), define la planificación estratégica como “el camino que guía a la empresa durante un período determinado y la misma

está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado” (P. 29).

La planificación estratégica es importante porque brinda la ruta a seguir en el mapa empresarial para la consecución de los objetivos y metas planeadas, partiendo desde una misión, estableciendo e implementando las estrategias a corto y largo plazo, para el alcance de la visión definida por la empresa. El proceso de la planeación estratégica se presenta en la siguiente figura.

Ilustración 10. Proceso de la planeación estratégica



Fuente: Libro de conceptos de la planeación estratégica de Fred David, citado por Barahona, Leiva y Rivera (2019).

2.7.4 Estructura organizativa.

Para definir la jerarquización de autoridad y responsabilidad en una empresa es necesario establecer la estructura organizativa en la misma.

El Dr. Jorge Hintze (1999) se refiere a la estructura organizativa como:

La representación más simple de una estructura organizativa es el organigrama, una forma que muestra las unidades organizativas con sus dependencias jerárquicas. Este

diagrama permite inferir algunos aspectos de la división técnica del trabajo, la fragmentación de la autoridad, y la importancia asignada a las unidades. Todas estas cosas deben ser registradas mediante categorías descriptivas específicas. La primera de estas categorías tiene que ver con la importancia de las unidades. Para su registro es preciso establecer una escala de niveles organizativos que permita clasificar desde las unidades más importantes hasta las de menor rango. Uno de los aspectos esenciales de esta cuestión, desde luego son los criterios a tomar en cuenta para establecer esa importancia, tales como el tipo y criticidad de las responsabilidades asignadas, el volumen de recursos empleados y otros. Ya sea por la aplicación de tales criterios o por simple decisión política, las unidades terminan jerarquizadas de alguna manera. (PP. 71-72)

Fijar la estructura organizativa en una empresa resulta importante porque se establecen los rangos de jerarquía que se posee, responsabilidades, canales de comunicación formal y la fragmentación de autoridad en cada unidad, área o departamento.

2.7.5 Planeación Táctica

La planeación táctica describe las actividades de mediano plazo que la empresa deberá efectuar, con acciones específicas, pero no muy detalladas para alcanzar los objetivos definidos en la planeación estratégica.

Para Rodríguez Valencia (2005), la planeación táctica consiste en:

Formular planes a mediano plazo que pongan en relieve las operaciones actuales de las diversas áreas funcionales de la organización. EL periodo de planeación típico para los planes a mediano plazo es de dos a cinco años. Sin embargo, la duración del periodo podrá variar; por ejemplo, en sectores estables como el ramo de los servicios públicos,

podrá ser más largo (seis años); en las industrias que afrontan condiciones externas rápidamente cambiantes, podrá ser más corto (tres o cuatro años). (P. 99)

La planeación táctica contribuye al establecimiento de actividades, siendo una extensión del plan estratégico, a mediano plazo, identificando el lugar donde quiere estar y como debe de hacerlo para lograr los objetivos estratégicos.

2.7.6 Políticas empresariales.

Luego de haber definido la estructura organizativa con la que se pretende trabajar, es indispensable el establecimiento de políticas empresariales que contribuyan a cohesionar verticalmente a una empresa para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos definidos, para pasar de lo general a lo específico, operativizando la estrategia a seguir.

Según Fonseca (2010) sostiene que las políticas empresariales son:

Los principios básicos de la empresa para la toma de decisiones. Permiten un proceso de toma de decisiones que sea coherente con los objetivos globales de la empresa. Consisten en criterios generales que orientan o guían el pensamiento en la toma de decisiones, son orientadoras para la acción, que establecen los límites dentro de los cuales habrá de tomarse una decisión y garantizar que esta sea consistente y contribuya a un objetivo.

(PP. 27-28)

Las políticas empresariales constituyen una vía para hacer operativa la estrategia, que, al desplegarse a través de los diferentes niveles jerárquicos, proporciona orientación para que las distintas áreas de la empresa elaboren planes concretos de acción, permitiendo el logro de los objetivos estratégicos trazados.

2.7.7 Planeación Operativa

EL plan operativo define las actividades específicas de corto plazo que la empresa debe realizar para alcanzar los objetivos establecidos, siendo el periodo de ejecución o implementación de un año.

El autor Rodríguez Valencia (2005) menciona la importancia de la implementación del plan operativo:

La fase final de una planeación integral es la planeación operativa, consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica. La planeación estratégica proporciona los detalles, sin los cuales el panorama amplio seguiría siendo solo un esbozo. Es indispensable llevar acabo esta función, para así respaldar adecuadamente los planes estratégicos y tácticos desarrollados. El uso de este tipo de planes permite ampliar la cobertura de la función de planeación en la empresa de manera integral. (P. 105)

La implementación del plan operativo contribuye la concretización, de manera específica, de las actividades planeadas a corto plazo, indicando las acciones que se desarrollarán, el lapso de tiempo, el presupuesto y los responsables de estas.

2.7.8 Manual de puestos y funciones.

El manual de puestos y funciones posee relación estrecha con la estructura organizativa, porque en este se definen las actividades, tareas y responsabilidades de los puestos que deberán ocupar los empleados.

Robles (2013) se refiere al contenido de un manual de puestos en una empresa.

Presenta básicamente las especificaciones de clase que son la descripción de las competencias funcionales, tareas y responsabilidades de cada uno de los puestos

existentes en las empresas, todos los puestos de la empresa, inclusive los puestos de los vacantes (...) Es como un cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Organización y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente, consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa. Determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo. (P. 39)

El manual de puestos y funciones contribuye la determinación de responsabilidades para el personal que labora en una empresa, es así como los empleados logran identificar su función dentro de ella y las actividades que deberán de estar realizando para el logro de los objetivos planteados por la misma.

2.7.9 Evaluación del desempeño

El desempeño del personal de una empresa es el rendimiento que tiene en las actividades seculares de la misma, por ello resulta necesario medir este rendimiento para determinar los factores en los que necesita mayor capacitación el personal.

Según Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es:

Una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres,

como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (P. 202-203)

La evaluación del desempeño contribuye en una empresa para medir el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, para identificar los puntos fuertes del personal y aprovechar su fortaleza, como identificar aquellos puntos débiles que poseen y brindar la capacitación necesaria para reducirlos al máximo o solventarlos.

2.7.10 Modelo de la Boston Consulting Group (BCG)

La Boston Consulting Group (BCG), una firma de consultoría líder, desarrollo y popularizó un modelo conocido como la matriz de crecimiento-participación. Según Maqueda Lafuente (2010), la matriz de Boston Consulting Group (BCG) consiste en:

Se divide en cuatro celdas y cada una de ellas representa un tipo diferente de unidad estratégica de negocios. Las principales características de estas unidades de negocio son:

- *Interrogantes*. Son negocios que operan en mercados de alto crecimiento, pero con una participación relativamente pequeña. El término interrogante define que la compañía tiene que pensar si invertir dinero o no en el negocio.

- *Estrellas*. Si el negocio interrogante resulta exitoso se convierte en estrella, es decir, la empresa es líder en un mercado de alto crecimiento. La empresa debe dedicar cantidades importantes para mantener su posición de líder en un mercado de alto crecimiento.

- *Vacas lecheras*. Cuando el crecimiento del mercado desciende del 10%, el producto estrella se convierte en un producto vaca si la compañía mantiene todavía su posición de líder en el mercado. La empresa usa sus negocios vaca para pagar facturas y

apoyar sus negocios estrellas, interrogantes y perro, pero que tienden a demandar tesorería.

- *Perros*. Describen las áreas en las que se tiene una participación débil en el mercado, con un crecimiento inferior al 10%. Suelen generar beneficios bajos o pérdidas. (Maqueda Lafuente, J. 2010. P. 54)

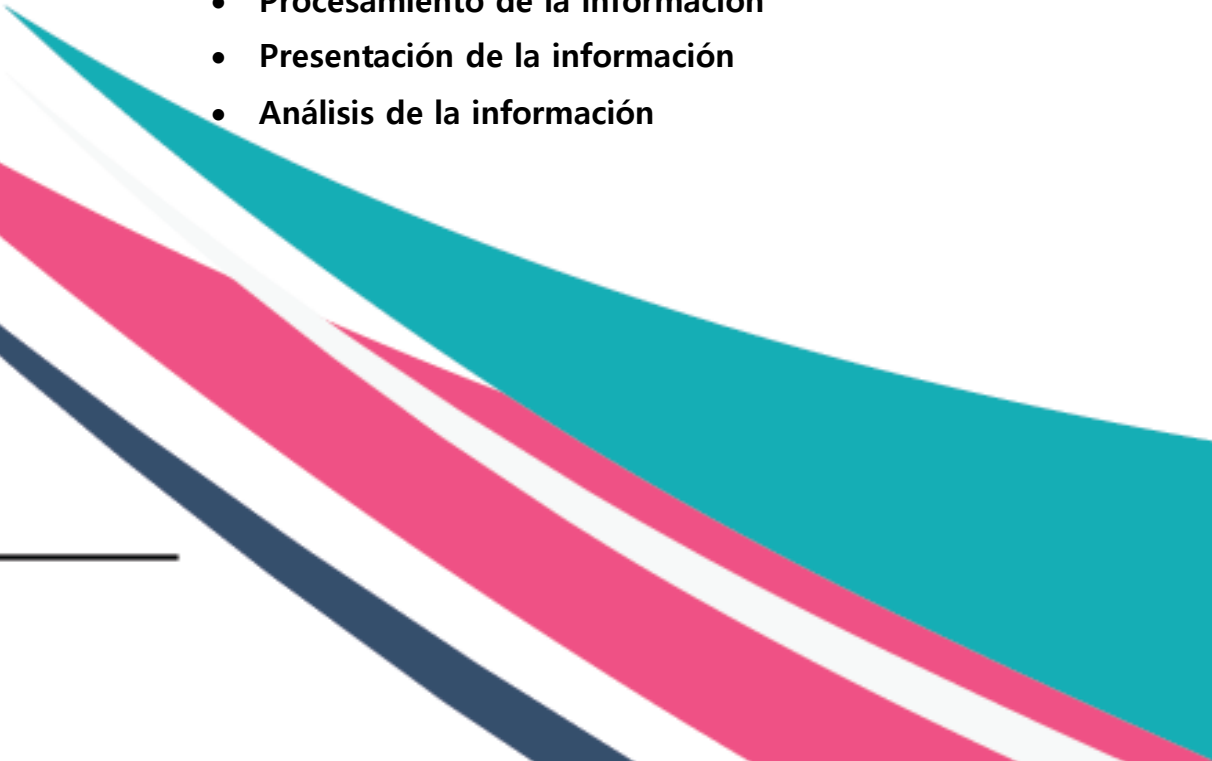
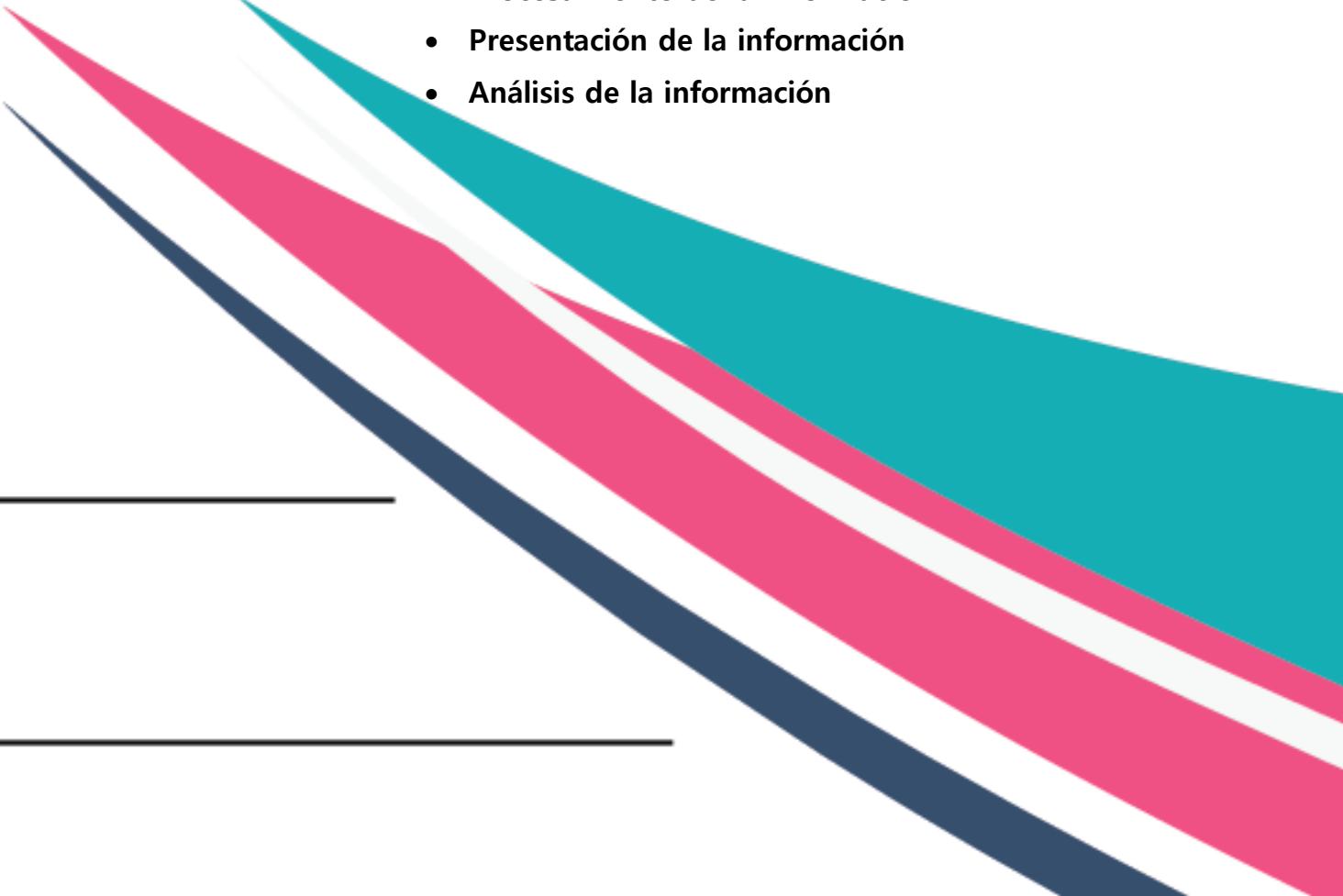

La Matriz BCG permite realizar un análisis estratégico de la cartera de productos de una organización, con base en dos criterios: La tasa de crecimiento de mercado y la participación en el mercado, dichos criterios se estudian mediante diagnósticos internos y externos de la empresa, y así determinar el valor de los productos y la importancia de estos para los clientes. El objetivo de esta herramienta es constituir un apoyo en la toma de decisiones acerca de los diferentes enfoques sobre los productos que ofrecen las empresas al mercado. Esta matriz se representa visualmente mediante cuatro celdas simbolizadas con diferentes conceptos gráficos. Estas celdas se utilizan para reflejar distintas estrategias.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

Contenido:

- Método de investigación
 - Tipo de investigación
 - Universo de investigación
 - Unidades de investigación
 - Técnicas para coleccionar información
 - Procesamiento de la información
 - Presentación de la información
 - Análisis de la información
- 
- 
- 
-
-

3. Metodología de la Investigación.

3.1 Método de investigación.

Para el desarrollo de la investigación en la temática denominada **“FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE CHOCOLATE ARTESANAL, EN LA ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, DURANTE EL AÑO 2019”**, se utilizó, la metodología operativa, bajo el enfoque cualitativo-cuantitativo, debido a que el objetivo de la investigación es identificar y analizar los factores económicos, tecnológicos, legales, administrativos y productivos; que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal, implicando un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos. Para realizar un estudio investigativo respecto al crecimiento del sector microempresarial, requirió un exhaustivo análisis de la información que fue recolectada en la zona central de El Salvador, que permitió desarrollar el tema de investigación y análisis del crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal en la zona central.

3.1 Tipo de investigación.

La investigación es de carácter descriptivo, realizándose para conocer la temática denominada **“FACTORES QUE INCIDEN EN EL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA PRODUCTORA DE CHOCOLATE ARTESANAL, EN LA ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR, DURANTE EL AÑO 2019”**, para la descripción y análisis de los factores (económicos, tecnológicos, legales, funcionamiento administrativo y proceso productivo).

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández Sampieri, R. 2010, p. 80)

La investigación realizada es de corte transversal; Permitió indagar la problemática en tiempo y lugar determinado, implementada en el año 2019, en las microempresas productoras de chocolate artesanal, en la zona central de El Salvador.

3.3 Universo de investigación.

La determinación del problema antes expuesto, mostró la necesidad de realizar una investigación, enfocada en conocer los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal. Durante el año 2019, se estudiaron todas las microempresas productoras de chocolate artesanal identificadas en los supermercados más reconocidos entre los cuales destacan: Súper Selectos, Wall-Mart, Despensa de Don Juan, Despensa Familiar, Maxi Despensa y Súper Alameda, también el registro de microempresas productoras de chocolate artesanal que se obtiene del “Estudio de Mercado y Prefactibilidad Técnica y Económica de Productos de Cacao en las MYPES de El Salvador” realizado por el Centro Nacional De Tecnología Agropecuaria y Forestal “ Enrique Álvarez Córdova (CENTA)”.

Las microempresas productoras de chocolate artesanal deben de cumplir con ciertos requisitos para formar parte de las unidades a investigar,

- Producción de chocolate en tablilla.
- Estar ubicadas en la zona central de El Salvador.
- Generen empleos para sí mismos y otras personas.

Como se muestra en la figura 1, La investigación tendrá una cobertura geográfica de siete de catorce departamentos de El Salvador, los cuales son: La Libertad, San Salvador,

Chalatenango, Cuscatlán, La Paz, Cabañas y San Vicente, esta se desarrollará durante el año 2019.

3.4 Unidades de investigación

Nombres de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.

1. PRODISMAX
2. EL BUEN CHOCOLATE
3. EL REY DE CHOCOLATE
4. CHOCOLATE RINITA
5. CHOCOLATE SANTA ROSA
6. CHOCOLATE LA ARTESANA
7. TETONALLI
8. CHOCOLATE ORO
9. CHOCOMON
10. LA TACITA
11. TILIANI
12. CHOCOLLIS
13. MUWAN CHOCOLATE
14. CHOCOLATE SACACOYITO
15. EL NEGRITO
16. CHOCOLATE CRIOLLO
17. CHOCOLATE EN TABLETAS “SUPER”
18. CHOCOLATES NIÑA GABI
19. CHOCOLATE DEL NEGRITO

20. LA MORENITA

21. ABUELA CHEPA

22. CAO CHOCOLATE GOURMET

3.5 Técnicas para coleccionar información.

Las técnicas utilizadas en la investigación, son técnicas documentales y de campo. Las técnicas documentales permiten recopilar información para sustentar teóricamente el estudio y alcanzar los objetivos propuestos a través de la consulta en libros, revistas, leyes, tesis y sitios web; con el fin de conocer los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador.

Las técnicas de campo, que se utilizaron en la investigación son la guía de observación técnica y entrevista. Se realizaron pruebas piloto que verificaron el funcionamiento de los instrumentos, para que la entrevista y la guía de observación técnica permitieran recolectar la información del sector microempresarial de la zona central de El Salvador y conocer los factores (económicos, tecnológicos, legales, funcionamiento administrativo y operaciones productivas) que inciden en el crecimiento de las mismas.

3.6 Procesamiento de la información.

Para procesar los datos que se obtuvieron de las entrevistas realizadas a las microempresas productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador, se utilizó el Microsoft Excel que es un programa amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información, capaz de trabajar con datos procedentes de distintos formatos, generando desde sencillos gráficos dinámicos y estadísticos descriptivos hasta análisis estadísticos complejos, a su vez, se realizó el vaciado de la información obtenida de la entrevista en el programa Microsoft Word.

3.7 Presentación de la información.

La información obtenida de la investigación está representada en tablas estadísticas y gráficas, que permitieron posibilitar el análisis de cada variable en estudio, y así organizar la información obtenida con respecto al crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador.

3.8 Análisis de la información.


Posterior al procesamiento de la información, se sometió a un análisis crítico y objetivo que permitió conocer cada uno de los factores que inciden en el crecimiento de la micro empresa productora de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador; y el efecto positivo y negativo que generan dichos factores en estudio (económicos, tecnológicos, legales, funcionamiento administrativo y operaciones productivas).



CAPÍTULO IV

SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL DE LA ZONA CENTRAL DE EL SALVADOR.

Contenido:

- **Generalidades.**
 - **Factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal, en la zona central de El Salvador.**
 - **Factor de funcionamiento administrativo.**
 - **Factor de operaciones productivas.**
 - **Factores económicos.**
 - **Factores tecnológicos**
 - **Factores legales**
 - **Conclusiones.**
 - **Recomendaciones.**
- 
-
-

4. Situación Actual de las Microempresas Productoras de Chocolate Artesanal de la Zona Central de El Salvador.

La zona central de El Salvador está compuesta por 7 departamentos, que son: San Salvador, La Libertad, Chalatenango, Cabañas, San Vicente, Cuscatlán y La Paz; siendo los lugares donde están ubicadas las microempresas productoras de chocolate artesanal.

Se entrevistaron a 14 propietarios, gerentes o encargados que desarrollan actividades de producción de chocolate artesanal en tablilla, para determinar los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal, cabe mencionar que 8 microempresarios decidieron no participar con la investigación por cuestiones personales.

En los departamentos de Chalatenango, Cabañas y Cuscatlán no se encontró información que permitiera identificar la existencia de microempresas que se dediquen a la producción de chocolate artesanal en tablilla, por ello no se ve reflejado ningún dato referente a estos departamentos.

El análisis e interpretación de los resultados de la investigación, permitió determinar las generalidades, factores económicos, tecnológicos, legales, de funcionamiento administrativo y operaciones productivas que inciden en el crecimiento de la microempresa de chocolate artesanal en la zona central de El Salvador, en los departamentos de San Salvador, La Libertad, San Vicente y La Paz.

4.1 Generalidades

Las generalidades investigadas de la microempresa de la zona central de El Salvador fueron: localización geográfica, naturaleza jurídica de la empresa, año de formalidad, sexo, edad,

nivel académico, tiempo de laborar en la microempresa, área o departamento y cargo que desempeñan.

La localización geográfica de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se presentan a continuación.

Tabla 7. Localización geográfica de las microempresas en la zona central de El Salvador.

Departamentos	Cantidad de microempresas	Porcentaje
San Salvador	8	57%
La Libertad	3	22%
San Vicente	1	7%
La Paz	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Según los resultados obtenidos, la mayor concentración de microempresas productoras de chocolate artesanal, está en el área metropolitana de El Salvador, integrada por 14 municipios de San Salvador y La Libertad. San Salvador, acumula el 57% del total de las microempresas de la zona central del país, seguido de La Libertad con 22%. El departamento de San Vicente, es el que menos proporción de microempresas posee, tiene el 7% del total de microempresas investigadas. En La paz se encuentra el 14% del tejido micro empresarial en el rubro de productoras de chocolate artesanal. (Ver anexo N°3, pág. 262)

San Salvador es el departamento que más microempresas productoras de chocolate artesanal posee, al contar con mayor desarrollo económico por la infraestructura, una amplia red

de carreteras de interconexión, que le permite acceder a aeropuertos y puertos, como también a las fronteras de los principales socios comerciales de la región que son Guatemala y Honduras. Así es como se contribuye a una mayor facilidad en la circulación del comercio de un lugar a otro, además de con carreteras de amplios carriles, permite al departamento de La Libertad facilitar el comercio con el departamento de San Salvador, además de poseer uno de los puertos más visitados a nivel nacional como es el puerto de La Libertad.

Naturaleza jurídica. La naturaleza jurídica de una microempresa es la identidad que asume legalmente, al tomar en cuenta la responsabilidad que poseen el o los propietarios en términos legales. La investigación refleja que no todas las microempresas en estudio, se encuentran legalmente registradas como contribuyentes, únicamente el 57%, ya sea como persona natural o con personalidad jurídica, el 43% están en proceso de obtenerla, debido a capacitaciones que han obtenido de parte de Alianza Cacao, han visto la necesidad de contar con la naturaleza jurídica para seguir operando. Las microempresas que cuentan con naturaleza jurídica, están establecidas como persona individual o natural, que son empresas constituidas por una persona física que ejerce, en nombre propio, actividades comerciales o para este caso industriales, como es la producción de chocolate artesanal.

Año de formalidad. El año de formalidad se toma en cuenta en el momento en el que la microempresa adquiere un estatus de legalidad para la realización de sus operaciones, adquiriendo su naturaleza jurídica ya sea de manera individual o colectiva. Resulta mediante la investigación, que nueve de las catorce microempresas productoras de chocolate artesanal, se encuentran legalmente registradas. La tabla número 8 muestra el rango de años en los que se han establecido formalmente las microempresas. (Ver anexo N°3, pág. 262)

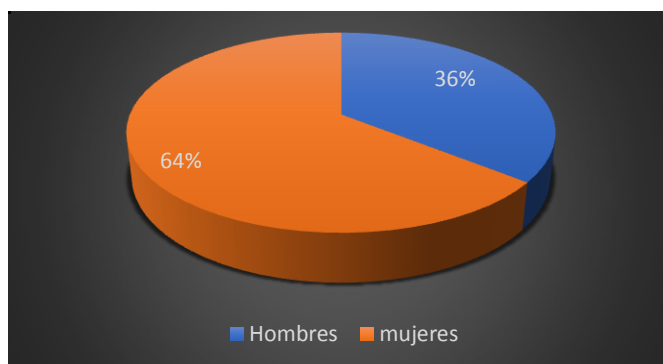
Tabla 8. Tiempo de formalidad.

Años	Cantidad de microempresas	Porcentaje
1-5	4	45%
6-10	1	11%
11-15	2	22%
15-20	2	22%
Total	9	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Las cinco restante cuentan con marca que diferencia sus productos de otras, todavía no la han registrado en el Centro Nacional de Registro (CNR), sin embargo; se encuentran en ese proceso actualmente.

Participación de género en propietarios. En el sector micro empresarial, tanto hombres como mujeres han tomado la iniciativa de ser parte del sector productivo del país, en la producción de chocolate artesanal. A continuación, se presenta la distribución por género de propietarios de las microempresas de la zona central de El Salvador en el rubro antes mencionado.

Ilustración 11. Participación de género en propietarios.

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

La investigación permitió identificar que hay un mayor porcentaje de mujeres que participan como microempresarias en el sector productivo de chocolate artesanal, con un 64% que corresponde a la zona central de El Salvador. La participación de los hombres en el sector se ve reflejado con el 36%; es decir cinco microempresarios y nueve microempresarias que han decidido dedicar su tiempo, energía física y mental, recursos económicos, etc., al procesamiento del cacao en chocolate tradicional. Se ha impulsado a las mujeres en este sector micro empresarial, con el apoyo del programa Alianza Cacao mediante capacitaciones y asistencias técnicas, al determinar la necesidad de incluir al género femenino en el procesamiento del cacao.

Edad del microempresario/a. De acuerdo al resultado de la investigación, la participación de las personas en este sector micro empresarial varía considerablemente, desde personas jóvenes que han decidido emprender y convertirse en microempresarios, hasta personas de la tercera edad que han destinado de su energía física y mental a la creación y sostenimiento de su negocio, y continúan en la actualidad en el procesamiento del cacao.

Los resultados de la investigación determinan que la participación de los jóvenes en el sector micro empresarial, productor de chocolate artesanal, es del 21%, es decir tres de los catorce microempresarios son jóvenes, y se encuentran en un rango de edad de 20 a 30 años. Existen microempresarios que llevan sus estudios de la mano con el negocio, lo cual les dificulta, porque se les reduce el tiempo dedicado a la microempresa.

El rango de edad de 31 a 40 años, es el que mayor porcentaje representa con un 44% del total de las catorce microempresas, edad en la que las personas, en la mayoría de los casos, ya han madurado mentalmente y deciden qué hacer con sus vidas por ello se dedican a trabajar como empleados, emprender un negocio o ambas.

El rango de edades de 51- 70 años existen microempresarios, que por muchos años han logrado darle sostenibilidad a su proyecto y que en la actualidad todavía continúan con sus actividades y la edad no ha sido un impedimento para ellos.

A continuación, se presentan los rangos de edades de las personas microempresarias.

Tabla 9. Rango de edad de los microempresarios

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20-30	3	21%
31-40	6	44%
41-50	3	21%
51-60	1	7%
61-70	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Nivel académico. El nivel académico es el nivel de educación que las personas entrevistadas han obtenido durante su vida, los tres niveles académicos tomados en cuenta fueron: educación básica, educación media y educación superior. De acuerdo a los resultados de la investigación, se ha determinado que el mayor porcentaje de microempresarios poseen un nivel académico superior o universitario, ya sea en calidad de estudiantes, licenciados/as e ingenieros, y está representado por el 43%, es decir 6 de los 14 entrevistados. Esto ha contribuido a que apliquen lo que han estudiado en diversas actividades de sus microempresas.

El segundo porcentaje más alto es el de educación media o bachiller, representa el 36%, es decir 5 de los 14 entrevistados poseen título de bachiller. Muy importante es destacar que 3 de las 14 personas entrevistadas poseen educación básica; de forma empírica, el 21% de los

microempresarios han llevado a cabo su proyecto y le han dado sostenibilidad, en el cual han aprendido cosas nuevas a través de capacitaciones, asistencias técnicas y asesorías de parte de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a través del Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), y de parte del programa Alianza Cacao. La información antes descrita se presenta a continuación.

Tabla 10 Nivel académico.

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Educación básica	3	21%
Educación media	5	36%
Educación superior	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Área, departamento y cargo que desempeñan los microempresario/as. De acuerdo a la información obtenida, se determinó que el 93% de los entrevistados, 13 de 14 personas, se desempeñan como administradores de las microempresas productoras de chocolate artesanal, la otra persona que se entrevistó se desempeña en el área de producción, el cual representa el 7% del total. Esto debido a las cualidades o habilidades que poseen las personas, como: liderazgo, iniciativa, creatividad, capacidad de planificar o de negociación, etc. En cuanto al área de producción, son habilidades logradas y desarrolladas a través del tiempo, además de poseer conocimiento acerca de la calidad de los productos a través de capacitaciones y de buenas prácticas de manufactura.

Número de empleados. Las catorce microempresas productoras de chocolate artesanal que participaron en la investigación presentan un total de 72 empleados, distribuidos respectivamente en los rangos presentados en la tabla número 12. Es decir; nueve de las catorce microempresas se auxilian de entre 1 a 5 empleados para realizar las operaciones. Cuatro microempresas disponen de entre 6 a 10 empleados, una microempresas depende de más de 10 empleados para elaborar los diferentes productos y procesos que demanda la microempresa.

Tabla 11 Número de empleados.

Rango de número de empleados	Frecuencia	Porcentaje
1-5	9	64%
6-10	4	29%
Mayor a 10	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

4.2 Factores que Inciden en el Crecimiento de las Microempresas Productoras de Chocolate Artesanal, en la Zona Central de El Salvador

4.2.1 Factor de Funcionamiento administrativo.

La persona encargada de una empresa o institución debe administrar los recursos con los que cuenta, orientando los esfuerzos y acciones del personal que está involucrado en las operaciones de la entidad. Mediante la investigación se abarcaron factores de funcionamiento administrativos en los cuales se ven involucradas las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, que son la actividad micro empresarial y el desarrollo organizacional.

Actividad Micro Empresarial. La actividad micro empresarial es un proceso con fines comerciales, servicios o industriales para el beneficio de sus propietarios, es el desarrollo de una empresa para aumentar sus ganancias y su competitividad, administrando los recursos materiales que utiliza.

Los recursos materiales son de vital importancia para desarrollar las operaciones en una empresa, por ello se debe tener un control sobre el inventario con el que se cuenta. De acuerdo a los resultados de la investigación, el 50%, es decir 7 de los 14 microempresarios productores de chocolate artesanal, afirmaron que el administrador lleva el control del inventario de materia prima y productos terminados. Es importante recalcar que hay 13 microempresarios que son propietarios del negocio y también poseen el cargo de administrador del mismo, por ello, existen 7 propietarios que se encargan del control del inventario y no se ha delegado, en ningún momento, dicha función a otro personal. El porcentaje más alto que sigue del 43% corresponde al encargado de producción. Existe una microempresa que su propietario se encuentra como encargado de producción y al mismo tiempo se encarga del control del inventario de materia prima, por ello los 5 propietarios restantes han decidido delegar esta función, en la mayoría de los casos a su cónyuge o al empleado de mayor confianza.

La investigación permitió determinar, si los microempresarios están al día con el control del inventario de materia prima y productos terminados. El 71% de microempresas productoras de chocolate artesanal, sí están al día con dicho control, es decir 10 de 14 si cumplen y están al pendiente de las compras que deben realizar para mantener la producción al trabajar por pedido, una limitante es que la mayoría no cuenta con un sistema informático para llevar el control, por ello deciden llevarlo en un cuaderno de manera informal. En cuanto al control del producto terminado, la mayoría de microempresas trabajan por pedidos y por ello deciden no llevar un

control de este, y otras deciden conservar un stock de inventario para operar, de igual forma se lleva el control, en la mayoría de los casos, en un cuaderno de las salidas de los productos.

A pesar de que sí llevan el control del inventario de materia prima y productos terminados, a excepción de una, existen 4 microempresas que no están al día en su control, lo que representa el 29% del total. En algunos casos porque ya no se le dio seguimiento o se han formalizado recientemente. Se encuentran trabajando en ello para mejorar el control del inventario y mantenerlo al día siempre.

La información con respecto al encargado del control del inventario de materia prima y productos terminados, se presenta a continuación.

Tabla 12. *Encargado del control del inventario de materia prima y productos terminados*

Encargado	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	7	50%
Encargado de producción	6	43%
No se lleva control	1	7%
Total	14	100%

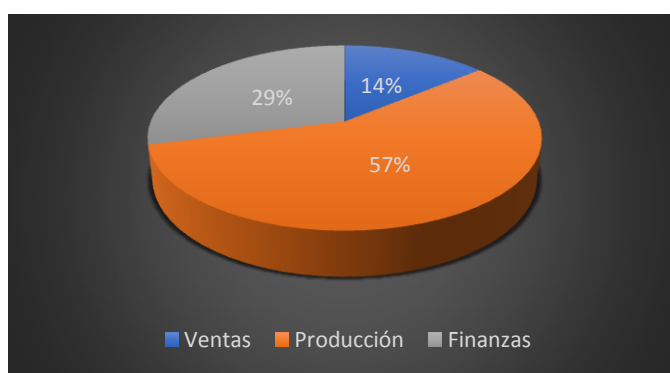
Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Para la administración de los recursos materiales, como diferentes áreas, todos los microempresarios investigados han recibido apoyo, en el pasado y en la actualidad, de parte de diversas instituciones como: la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a través del Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), el programa Alianza Cacao, el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI), Catholic Relief Services (CRS) por sus siglas en inglés, Fundación de Estudios Sociológicos (FUNDES), Instituto

Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Universidad Tecnológica de El Salvador (UTEC).

El apoyo institucional a los microempresarios ha consistido en diversas temáticas, mediante las capacitaciones, asistencias técnicas y asesorías se les ha ayudado en las áreas de ventas, finanzas y producción. En la Figura 12, se describen las áreas en las que más han recibido apoyo institucional las microempresas.

Ilustración 12. Áreas de apoyo institucional



Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

De las 14 microempresas productoras de chocolate artesanal, 8 mencionaron que se les había apoyado más en el área de producción, es decir el 57% del aporte que brindan las instituciones va destinado al mejoramiento del área de producción en temáticas como: buenas prácticas de manufactura, higiene en el proceso de producción, control del inventario, manipulación de alimentos, mejoramiento de empaques y del proceso de producción. La segunda área con mayor apoyo institucional es la de finanzas con el 29%, 4 de 14 microempresarios mencionan que se les ha brindado mayor apoyo en aspectos como contabilidad y presupuesto. El área con menor apoyo institucional es ventas con el 14%, únicamente 2 microempresas mencionan que se les ha brindado mayor ayuda con respecto a las ventas en temas como dar a conocer la marca y planes de negocios.

Además de las capacitaciones que las instituciones brindan a los propietarios de las microempresas investigadas, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a través del Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP), se encargan de los programas de capacitación para los empleados. Por medio de la investigación se obtuvo que el 86% de las microempresas tomadas en estudio, se benefician de programas de capacitación para el personal en las áreas antes mencionadas.

Las microempresas, productoras de chocolate artesanal, poseen poco aporte en el área de ventas, además que no se toma en cuenta el área administrativa en temáticas como la administración de personal, conocimiento de manuales de puestos y funciones, análisis y descripción de puesto, evaluación del desempeño, etc.

Delegación de autoridad. Es el mecanismo mediante el cual un superior, en el orden jerárquico de la empresa, cede parte de su poder o responsabilidad a su subordinado, para liberarse de tareas que las pueden realizar otros empleados, porque poseen la capacidad, y así ocuparse de asuntos de mayor complejidad e importancia. La investigación permitió conocer cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad en las microempresas, productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, si es de manera escrita, en base a un organigrama y manuales de funciones o de manera verbal. De manera unánime, los microempresarios mencionaron que utilizan un tipo de delegación de responsabilidad y autoridad de forma verbal, el 100% de este sector micro empresarial carecen de una estructura organizativa en funcionamiento donde los empleados puedan ver su nivel jerárquico y de autoridad, donde puedan consultar las actividades y tareas que deben de desarrollar durante el lapso del tiempo en que están laborando en la microempresa.

En cuanto a las personas que poseen la autoridad de las tomas de decisiones en las microempresas, se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla 13. Autoridad en la toma de decisiones de las microempresas

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Administrador	9	64%
Encargado de producción	4	29%
Encargado de ventas	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

El cargo que posee mayor porcentaje de autoridad en la toma de decisiones es el de administrador, con 64%, que representa 9 de las 14 microempresas entrevistadas, cabe mencionar que los 9 administradores son al mismo tiempo propietarios de sus negocios. Al no estar presentes en el local delegan esta autoridad a la persona de mayor confianza, que en unos casos es su familiar o un empleado que posea varios años trabajando con ellos con el cual puedan contar, debido a su experiencia, pueda tomar decisiones acertadas para el caso de decisiones simples, para las tomas de decisiones más complejas e importantes siempre es el propietario quien decide.

El siguiente cargo, que posee la autoridad de las tomas de decisiones, es el de encargado de producción representando el 29%, es decir 4 de las 14 microempresas. Ninguno de estos cargos lo posee el propietario, debido que se le ha delegado esta función a un familiar que se

encuentra empleado, decisión que tomaron los propietarios basados en la confianza que se genera entre sus familiares.

Solo existe un encargado de ventas que posee la autoridad de las tomas de decisiones, obteniendo el 7% del total, tampoco es un cargo que lo posea el propietario, esta autoridad se le ha delegado a un familiar por los mismos motivos antes mencionados, de puesto de confianza.

Higiene y seguridad ocupacional. La aplicación de la higiene y seguridad ocupacional en la empresa permite que se construya un medio ambiente de trabajo óptimo. Por ello se investigó si las microempresas, productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, poseen permiso del Ministerio de Salud (MINSAL). De los 14 microempresarios entrevistados, únicamente 3 mencionaron que poseían el permiso del Ministerio de Salud (MINSAL), esto representa el 21% del total. Las otras microempresas, no poseen el permiso porque no tienen los recursos económicos suficientes para reunir todos los requisitos que les establece el Ministerio de Salud (MINSAL), o porque no conocen el proceso que se debe de seguir para obtenerlo, aunque la mayoría si posee un interés de, en algún momento, tenerlo. Cabe mencionar que 4 de las 11 microempresas que no poseen el permiso, si cuentan con el carnet de manipulación de alimentos de parte del Ministerio de Salud (MINSAL), y están en proceso de adquirir el registro sanitario, al estar conscientes de la necesidad de proteger la salud del personal como de los clientes al establecer ideales de higiene para las operaciones de la entidad.

Los 3 microempresarios investigados que poseen su permiso del Ministerio de Salud (MINSAL), expresan que les ha contribuido en abrirles las puertas con los supermercados que es un medio que utilizan como intermediarios, porque estos les solicitan como requisito que posean dicho permiso, además de ello el inspector del Ministerio de Salud (MINSAL) lleva el control y al mismo tiempo les brinda capacitaciones en seguridad e higiene ocupacional. Además, les

beneficia con los clientes, por la confianza que les genera, como un respaldo de las buenas prácticas de higiene en la manipulación de los alimentos.

La investigación permitió conocer la manera en la que adquieren los empleados sus uniformes de protección. De acuerdo a los resultados, el 86% de los propietarios son los responsables de la compra completa del uniforme de producción (gabachas, botas, redecillas, guantes, etc.). Los empleados de las 2 microempresas, que representan el 14%, son responsables de comprar sus uniformes de acuerdo a lo que el propietario le solicita que debe utilizar, se hace de esta manera porque los propietarios han determinado que cuando los empleados compran sus cosas las cuidan más, anteriormente ellos eran los que absorbían este gasto, pero los empleados no cuidaban el equipamiento suministrado, por ello se estableció esta política.

Además de conocer como los empleados adquieren sus uniformes y equipo de producción, mediante las entrevistas realizadas a los microempresarios productores de chocolate artesanal se determinó si, en el período de tiempo de funcionamiento de las microempresas, ha sucedido algún tipo de accidente en el área de producción. De los 14 microempresarios entrevistados, el 14% mencionó que han experimentado en algún momento un accidente. El número es bajo, pero es un tema delicado porque se pone en peligro la integridad física del personal de la empresa.

El 86% no ha declarado ningún tipo de accidente, mostrando interés en tomar ciertas medidas de seguridad.

Tabla 14. *Medidas de seguridad utilizadas para prevenir riesgos dentro de las microempresas.*

N°	Medida de seguridad.
1	Cuidado con la vestimenta al utilizar el molino.
2	Capacitar a la persona antes de utilizar el molino.
3	Desconectar el tambo de gas luego de utilizar la tostadora.
4	El personal debe mantener el cabello recogido, con un gorro o redecilla.

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Fuentes de financiamiento de la actividad productiva. Son los medios de financiamiento que utilizan las empresas para obtener los recursos financieros necesarios que costeen sus actividades. En cuanto a las microempresas en estudio, el 64% han optado más por el tipo de financiamiento interno, mediante recursos económicos propios han realizado la mayoría de operaciones, al contar con ahorros que han decidido invertir en sus negocios, cabe destacar que algunos poseen un trabajo como empleados en otra empresa o institución, por ello son contribuyentes de rentas diversas, la cual aportan para el sostenimiento de la micro empresa. El resto de entrevistados mencionaron que decidieron obtener financiamiento mediante una fuente externa a través de una institución financiera. Se tomó esta decisión porque no cuentan con recursos propios para invertirlos en sus negocios, y las instituciones financieras les han abierto las puertas para brindarles el financiamiento, de acuerdo a sus capacidades de pago, para el desarrollo de las operaciones de la microempresa. Son 5 las que deciden optar por mayor financiamiento externo que interno. Mediante la información recolectada, se identificó las principales instituciones a las cuales les han solicitado préstamos. Entre estas se tienen: Enlace, Banco Agrícola, Procredit, Integral, Caja de Crédito, Fomenta y el Banco de Fomento.

Los criterios a tomar en cuenta para acceder a préstamos en estas instituciones financieras son los siguientes: Bajo interés, apoyo al sector micro empresarial, que proporcione mayor capital y que sea a largo plazo. De los 4 criterios mencionados, el 100% de los microempresarios menciona que la baja tasa de interés es el criterio que más toman en cuenta, seguido del nivel de capital que esté dispuesta la institución financiera en prestar.

Gestiones para la exportación. La exportación es una solución efectiva para comercializar los productos en un mercado extranjero y aprovechar los movimientos de divisas para generar mayores utilidades. Pero el 100% de los microempresarios investigados, mencionaron que no han realizado gestiones para exportar, debido a que no se encuentran en la capacidad económica para hacerlo, en el nivel de producción y en mejorar la infraestructura al no reunir los requisitos que se solicitan. La demanda de chocolate artesanal no está cubierta a nivel nacional, por ello deciden mejor crecer económicamente en el mercado nacional, antes de salir con el producto de manera formal al extranjero.

Cabe mencionar que la mayoría han exportado de manera informal al extranjero, a países como: Italia, España, Estados Unidos, México, Guatemala, Honduras, Costa Rica y Argentina. Se hace por medio de encomiendas cuando les solicitan pedidos. La marca de este sector micro empresarial ha trascendido fronteras y se ha dado a conocer. En algunos casos, personas extranjeras, les han solicitado toneladas de sus productos, pero no cuentan con la capacidad productiva de hacerlo.

Desarrollo organizacional. Es un proceso mediante el cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas. Como parte del desarrollo organizacional, se conocieron los puestos de trabajo que poseen las microempresas, productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, los cuales son: administrador, encargado de

producción y encargado de ventas. En algunos casos, se establecen otros puestos dentro del área de producción, como encargados de: pelado de cáscara, tostado, molido, moldeado y empacado. Para ocupar dichos cargos, los microempresarios mencionaron los requisitos principales que deben de cumplir las personas para aplicar a uno de los cargos de trabajo anteriormente mencionados, los resultados se presentan a continuación.

Tabla 15. Requisito principal de contratación

Disposición de candidatos	Frecuencia	Porcentaje
Salud e higiene personal	2	14%
Experiencia	5	36%
Estudios o capacitaciones	2	14%
Actitudes de responsabilidad	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Los datos resultantes demuestran que el 14% de las microempresas productoras de chocolate artesanal, priorizan la salud y bienestar de los empleados que tendrán bajo su cargo por tratarse de puestos de producción de alimentos, otros priorizan los estudios de los empleados, con al menos educación media, como requisito para laborar en las microempresas. La mayoría contemplan la experiencia o conocimiento en los productos que se realizan, y las actitudes de responsabilidad como principales requisitos para contratar nuevo personal.

Proceso de gestión administrativa. La forma en que los microempresarios en estudio utilizan los recursos materiales, financieros y humanos para lograr los objetivos trazados, es el proceso de gestión administrativa, por ello resulta importante el establecimiento de objetivos de

ventas, producción, comercialización para el mercado actual o nuevos mercados. Es así que el 79% de las microempresas investigadas, fijan objetivos para el desarrollo de sus actividades; por ejemplo: para las órdenes de pedidos, la producción estándar, para abordar otros intermediarios de comercialización, para presentarse en eventos culturales o ferias y mejorar la presentación del producto. Un 21% de las microempresas no contempla como necesidad la fijación de objetivos, por la experiencia habitual en los procesos diarios.

Según las entrevistas realizadas a los microempresarios productores de chocolate artesanal, se conoció que el 86% de las microempresas establecen metas de venta y de producción de acuerdo a la demanda que se designa por temporada, por los intermediarios y el número de pedidos que estos demandan. El resto no establecen metas de venta y producción, por falta de conocimiento y asesorías, y porque no son muy exigentes con los niveles de venta y producción.

Compensación salarial. Se logró identificar las modalidades de pagos y niveles salariales por función y responsabilidad que utilizan los microempresarios entrevistados. Los resultados demuestran que el 93% de las microempresas investigadas, realizan el pago a todos sus empleados en efectivo, sin necesidad de cuenta bancaria o cheques, un 7% no recompensa a sus subalternos, estos son familiares, por tal razón, las ganancias diarias son para el grupo familiar.

Según el nivel salarial se determinó que el 29% de las microempresas, productoras de chocolate artesanal, paga a todos sus empleados por igual, no importando su nivel de función o responsabilidad y se les remunera por obra realizada, mientras que el 14% toma en cuenta el tiempo laborado por el empleado para brindarle mayor remuneración económica, por la confianza que ha generado en el microempresario. Por decisión personal, algunos deciden pagar

a sus empleados de forma diaria, manteniéndose en el sector informal y evadiendo todo tipo de prestación social. La información antes descrita, se presenta a continuación.

Tabla 16. Niveles salariales.

Compensación económica	Frecuencia	Porcentaje
Todos reciben el mismo el salario	4	29%
Antigüedad en el puesto de trabajo	2	14%
Pago por obra	4	29%
Pago por día	3	21%
No paga salarios	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Ambiente Laboral. Es el entorno de trabajo donde se desempeñan los empleados. Para conocer el ambiente laboral de las microempresas, se investigó sobre la posible existencia de moobing (acoso laboral) en este sector micro empresarial. Los resultados demuestran que el 86% de las microempresas investigadas, no presentan acciones de acoso laboral, los microempresarios exigen a sus empleados una conducta profesional en las relaciones sociales entre ellos, un 14% presenta mobbing entre empleados, los entrevistados mencionaron que estas acciones resultan por los descuidos, discusiones en reuniones, y por la falta de profesionalismo laboral.

Para los microempresarios la importancia de las reglas y políticas de sus negocios radica en que se cumpla las directrices o guías que dan soporte a los objetivos.

Según los resultados de la investigación, se verifica que un 79% confirma que los empleados acatan las reglas y políticas establecidas, dado que los microempresarios son

exigentes con el cumplimiento de las directrices que la constituyen, el 21% confirma que los empleados no acatan las reglas, existe un margen de incumplimiento con las reglas que se les dicta y las políticas que establecen las normas de trabajo en cada microempresa.

Las microempresas investigadas, toman en cuenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, no porque se haya prescindido totalmente de la toma de decisiones hecha exclusivamente por el microempresario, más bien es por aprovechar el conocimiento y la experiencia de mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

La información recopilada demuestra que el 86% de microempresas, toman en cuenta la opinión de sus subalternos en la toma de decisiones, consideran que las personas al formar parte de su equipo de trabajo, se sienten más comprometidos a lograr los resultados, y así motivan a los empleados a trabajar por los objetivos de la microempresa, un 14% restante de microempresarios entrevistados, no hacen partícipes a sus empleados en la toma de decisión, porque han seleccionado una persona o un grupo de personas específicas que se encargan de las decisiones que se deben tomar para el resultado deseado de las actividades.

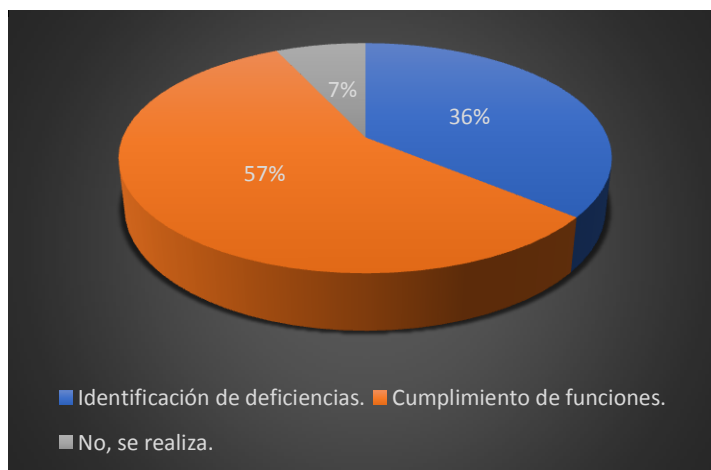
Además de tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, las actividades de convivencia son un valor añadido de las microempresas que se preocupan por sus empleados. Las actividades de convivencia son un apoyo estratégico porque dichas dinámicas permiten conservar la salud, eliminar tensiones emocionales y reducir el estrés.

Según los datos recopilados por medio de las entrevistas a los microempresarios productores de chocolate artesanal, se conoció que el 64% de estas, realizan actividades de convivencia, como almuerzos en restaurantes, salidas a la playa o cine, en los días que un empleado cumple años se celebra con todo el equipo de trabajo, sin embargo; un 36% considera

que no son necesarias las actividades de convivencia por la cantidad de empleados, o porque no son empleados fijos, es decir que varían de empleados cada determinado periodo de tiempo.

Programa de Desarrollo del Recurso Humano. Es la capacitación de nuevos conocimientos que recibe un empleado para mejorar su productividad. Es así como el 36% de las microempresas, productoras de chocolate artesanal, identifican las deficiencias y las áreas en que necesitan mayor capacitación los colaboradores mediante las evaluaciones del desempeño, a través de la observación, si bien no poseen un instrumento físico como un chek list, se muestran atentos a las actividades que se realizan, a nivel individual como por grupo. El 57% de las microempresas evalúan a través del cumplimiento de las funciones, como niveles de producción, de venta, o la limpieza que se debe realizar en las áreas de cada microempresa. El 7% no realiza evaluación de desempeño porque cada empleado ya conoce su labor dentro de la microempresa, la información descrita con anterioridad se presenta a continuación.

Ilustración 13 Programas de desarrollo de recurso humano implementados por microempresas



Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

La información descrita anteriormente, sobre los factores de funcionamiento administrativo y su incidencia en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se presenta a continuación.

Tabla 17. Factores de funcionamiento administrativo que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, año 2019

Factores de funcionamiento administrativo.	Frecuencia/%		Total %
	SÍ %	NO %	
<i>Actividad micro empresarial</i>			
Control al día del inventario de materia prima	71%	29%	100%
Apoyo Institucional	100%	0%	100%
Permiso del Ministerio de Salud (MINSAL).	21%	79%	100%
Existencia de accidentes en el área de producción.	14%	86%	100%
Gestiones para la exportación	0%	100%	100%
<i>Desarrollo organizacional</i>			
Manuales de puestos y funciones	7%	93%	100%
Establecimiento de objetivos para el desarrollo de las actividades	79%	21%	100%
Establecimiento de metas de ventas y de producción	86%	14%	100%
Existencia de mobbing entre los empleados	14%	86%	100%
Los empleados acatan las reglas y políticas de la microempresa	79%	21%	100%
Implicación de los empleados en la toma de decisiones	86%	14%	100%
Actividades de convivencia para los empleados	64%	36%	100%
Programas de capacitación para los empleados	86%	14%	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

4.2.2 Factor de operaciones productivas

Infraestructura de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.

El tiempo en que comienza el proceso de producción, involucra todas las etapas de transformación del producto, desde la inversión de la materia prima hasta que se recibe el pago en la venta del producto, para que el proceso funcione es necesario contar con condiciones de infraestructura necesarias para su fabricación.

Las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, realizan labores de producción, incluyendo diversos procesos desde la recepción y conservación de materias primas, hasta el almacenamiento de productos terminados, siendo la base de una organización o sistema.

La infraestructura de la empresa incluye todos los activos fijos, como el edificio, equipo, maquinaria y herramientas necesarias para fabricar los productos.

Los resultados obtenidos demuestran que 13 microempresas, productoras de chocolate artesanal, tienen alrededores aseados y la planta productiva se encuentran en un área limpia, permitiendo mejorar la imagen de la empresa y causar una mejor impresión al cliente, en la actualidad la relación que existe entre una empresa y el ecosistema que se desarrolla es muy importante, dado a las sanciones que puede incurrir al no cumplir con ciertos requisitos que impone el estado, los microempresarios prefieren ubicarse en lugares que cumplan con los requisitos, 7% de microempresas no cuentan con áreas aseadas en sus alrededores, la contaminación que generan las personas que residen cerca de la planta productiva es inevitable, se encuentran fuera del control de los microempresarios.

El diseño de la infraestructura de pisos, paredes techos, ventanas y puertas, donde se lleva a cabo las operaciones de la empresa, fueron aspectos tomados en cuenta en la

investigación, donde 7 microempresas cuenta con protección en puertas y ventanas contra insectos, roedores o algún otro contaminante. Los microempresarios sellan las ventanas colocando redes para evitar que crucen los insectos e instalan empaques en las hendiduras de las puertas para mantener el área de producción aislada del exterior, el resto no cuenta con ninguno tipo de protección. La planta de producción forma parte de la casa de habitación de los microempresarios, por ese motivo, no realizan ningún tipo de modificación hasta poseer una planta productiva independiente.

Las microempresas investigadas que cuentan con un área específica para que los empleados ingieran sus alimentos y tengan un área de vestidores, representan el 71% de los resultados. La importancia de separar los espacios para las necesidades del personal, no solo permite dinamizar o agilizar los procesos, también proporciona comodidad a los empleados, al contar con áreas específicas para cambiarse y vestirse, proporcionando también higiene al proceso de producción de los productos, 29% no posee dichas áreas, el espacio de la planta u hogar de habitación no es suficiente para el desarrollo productivo de la empresa.

La guía de observación técnica permitió observar las instalaciones físicas de la planta productiva de las microempresas productoras de chocolate artesanal, demostrando que el 71% poseen pisos de materiales impermeables y de fácil limpieza, el piso utilizado es de cerámica, fácil de secar, debido que no se puede trabajar en un lugar húmedo por el tipo de materia prima utilizada para el chocolate, 29% no poseen pisos especiales, el piso que poseen en el área de producción es cemento, no disponen de pisos adecuados para la producción y esto genera que se creen grietas y dilataciones en el suelo incluso agujeros, la limpieza es dificultosa pues no se puede lavar con agua regularmente dado a la tardanza de secado del suelo.

Se determinó el número de plantas productivas que poseen desagües, donde el 86% de microempresas sí los poseen, porque consideran las labores de limpieza de suma importancia al producir alimentos, contar con los desagües necesarios facilita la limpieza en la planta de producción, así se mantiene limpio el piso, 14% no poseen desagües en el área de producción debido a que se encuentra en su casa de habitación o aún no se ha considerado.

Las microempresas en estudio, reúnen los requerimientos de las paredes en el área de proceso y almacenamiento, específicamente, que se encuentren revestidas de material impermeable, no absorbente, lisos, fáciles de lavar y color claro, resultando que el 50% microempresas poseen paredes en el área de producción que cumplen con los requisitos mencionados anteriormente, las paredes se encuentran revestidas de pintura impermeable, fáciles de lavar y de color claro, el 50% restante no cumplen con todos los requisitos, unas tienen sus paredes pintadas de color claro, mientras otras no. La misma cantidad de microempresas investigadas, poseen techos que cumplen con los requisitos observados, la basura que se puede acumular en el techo o los roedores que pueden encontrarse representan un peligro a la salud de los clientes como a los empleados, contar con un techo apropiado para el desarrollo de las actividades genera la protección necesaria para el producto, impidiendo su contaminación y resguardando la salud de los clientes como los empleados, 50% no poseen los requisitos observados, la falta de recursos impide que puedan cumplir con ellos, el área de producción en muchos casos es la vivienda del microempresario.

Las instalaciones de las microempresas productoras de chocolate artesanal, también involucran las ventanas y puertas que deben de cumplir requisitos necesarios para realizar las operaciones cotidianas, por ejemplo: que sean fáciles de desmontar y limpiar, de material liso y absorbente, se observó que el 79% de microempresas cuentan con ventanas fáciles de desmontar

y limpiar, pero al realizar la limpieza no se considera necesario desmontar la ventana, su limpieza se realiza con agua sobre la superficie del vidrio y entre las hendiduras del marco, la limpieza se realiza únicamente con agua pues la materia prima (cacao) absorbe los olores y puede dañarse, 21% no posee ventanas.

El 43% de microempresas productoras de chocolate artesanal, cuentan con los requisitos para las puertas; siendo lisas, fáciles de limpiar y ajustadas a su marco. Separar las áreas con este tipo de puerta permite mantener alejada el área de producción de contaminantes, y evitar que se cuele algún tipo de insecto o roedor por trabajar con materiales dulces, 57% no poseen puertas que separen las áreas, pero si cortinas plásticas que pretende cumplan con la misma función.

En cuanto a las lámparas, accesorios de luz artificial y las instalaciones eléctricas, se observó que el 57% de microempresas, productoras de chocolate artesanal, cuentan con lámparas y accesorios de luz artificial protegidos, en el área de recibo de materia prima, almacenamiento, producción y manejo de alimentos. Las lámparas que tienen este porcentaje de microempresas son industriales, 43% no posee el tipo de lámpara que se necesita para una planta de producción y la luz proviene de focos convencionales.

Las instalaciones eléctricas de las microempresas investigadas, muestran que el 43% cuentan con instalaciones eléctricas expuestas, no consideran los riesgos de incendio o accidentes eléctricos que puede causar, 57% no poseen instalaciones eléctricas expuestas, los propietarios toman esto como una medida de precaución contra accidentes como incendios, considerando el bienestar del negocio como el de los empleados.

La ventilación es de importancia en el área de producción por la alta temperatura que se genera por la tostadora industrial y por el clima natural de la temporada de verano.

El 86% de microempresas productoras de chocolate artesanal, cuentan con ventilación en área de producción, el tipo de ventilación más utilizado por los propietarios son los ventiladores y sistemas de aire acondicionado, la importancia de la circulación del aire es indispensable, porque los materiales que se utilizan deben de estar a una temperatura fresca y seca, si el producto se humedece puede contraer hongos, también es útil para evitar que los empleados emitan fluidos corporales como el sudor pues utilizan protección en sus cabezas y el calor es inevitable, evitar la contaminación del producto en el proceso de su fabricación es lo más importante pues de ello depende la calidad.

Para evitar que la temperatura dentro del área de producción se incremente, es necesario que se posea un sistema de extracción de humos y vapores. El resultado dio a conocer que 14% de microempresas investigadas, poseen un sistema de extracción de humos y vapores. Lo utilizan en el inicio del proceso de producción y se encuentra en el área de tostado de cacao, pero el 86% considera innecesario el sistema de extracción de humos y vapores, pues las tostadoras de cacao industrial no generan humo.

Las instalaciones sanitarias de agua necesarias para el abastecimiento y distribución en la planta de producción, muestra que el 93% de microempresas tienen abastecimiento suficiente de agua potable, al ser uno de las materias utilizadas en el proceso de producción, es necesario contar siempre con algún tipo de suministro o almacenamiento pues se utiliza siempre que se produce, por ese motivo nunca falta en la planta de producción, 7% no cuenta con el nivel necesario de este servicio, pues es difícil obtener agua potable dado a la ubicación de la empresa, por lo que se compra agua potable a un proveedor.

Un dispensador de agua es necesario para jornadas laborales largas, no descuidar la hidratación durante las jornadas de trabajo. Beber agua con frecuencia mejora el estado físico y

mental, provocando que los empleados sean más capaces de desempeñar sus labores de forma óptima, concentrados y con un buen estado ánimo, resultando que el 50% posee un dispensador de agua, así mejoran la salud mental y física de los que forman parte de la microempresa, evitando el consumo de agua de grifo, que no pasa por un proceso de depuración y contiene componentes que pueden afectar la salud de las personas. El otro 50% no poseen oasis o dispensador de agua; cada miembro de la microempresa lleva botellas con agua, o salen a comprar bolsas con agua para mantenerse hidratados en las jornadas laborales.

El estudio realizado permitió observar que un 43% de las microempresas investigadas poseen un sistema de abastecimiento de agua no potable, es decir que conservan aguas lluvias en cisterna y luego son utilizadas en algunas actividades de aseo dentro y alrededor de la microempresa, otro 43% no posee cisterna ni otro método para abastecerse agua no potable, porque no la consideran necesaria, y un 14% no se pudo observar si poseen un sistema de abastecimiento de agua no potable.

El sistema de tuberías dentro de la infraestructura de las microempresas, productoras de chocolate artesanal, permite el manejo y disposición de desechos líquidos mediante drenajes para la evacuación de aguas lluvias y sistemas de desagüe y eliminación de desechos, la investigación permitió observar el estado de las instalaciones sanitarias, los resultados demuestran que el 64% de las microempresas poseen los sanitarios limpios y en buen estado, el 36% de estas microempresas mostraron ciertos desgastes en algunos aspectos. Todas estas microempresas no separan los sanitarios por sexo.

Para mantener la higiene y calidad de los productos, es necesario que el departamento de producción no tenga contacto directo con el ambiente externo de las instalaciones, para evitar que resulten contaminados. El 86% de las microempresas productoras de chocolate artesanal de

la zona central de El Salvador, muestran que antes de entrar al área de producción tienen puertas o cortinas de plástico que impiden el acceso a insectos o roedores al almacenamiento de materia prima y al área de producción. Un 14% no cuentan con dichas entradas porque son viviendas propias y no tienen un presupuesto considerable para realizar adecuaciones, por ello, no se han realizado los cambios de infraestructuras recomendados.

La importancia para cada uno de los integrantes de la microempresa de contar con un lavamanos, un jabón líquido, toallas de papel y rótulos que indican lavarse las manos, es fundamental en un establecimiento que manipula alimentos., su objetivo es agradar el paladar y beneficiar la salud de los clientes, 86% de estas microempresas cuentan con un lavamanos cerca del área de producción, así cada empleado pueda limpiarse antes de manipular la materia prima. Un 14% de las microempresas no poseen lavamanos, pero antes de realizar las operaciones de producción se limpian las manos por otros medios, como el agua de grifo. Para el caso del lavamanos accionado con pedal y secadores de aire para manos, ninguna microempresa en estudio los posee debido su capacidad económica.

La forma en que se evacúan los desechos sólidos de una instalación, pudiendo ser mediante un procedimiento escrito para el manejo adecuado de los desechos sólidos, depósitos de basura, limpieza y desinfección de las zonas de la propiedad, etc. Mediante la investigación se determinó que el 79% de las microempresas no poseen manuales escritos de cómo deben manejar los desechos resultantes de las actividades de producción, un 21% si poseen escrito los procedimientos de cómo manejar de manera adecuada los desechos, aunque no son manuales presentados de manera formal, se muestran como guías que dirigen a los empleados en la forma correcta de desechar los desperdicios.

Los resultados muestran que todas las microempresas productoras de chocolate artesanal cuentan con recipientes lavables y con tapaderas, puesto que no deben transferir al producto final o materia prima ningún tipo de sustancia tóxica, olor o sabor.

La limpieza y desinfección son acciones dirigidas a combatir la proliferación y actividad de los microorganismos que pueden contaminar la materia prima como cacao, azúcar y canela. Al desinfectar se busca eliminar el número de bacterias que se encuentran en un determinado ambiente o superficie, de tal forma que no sea nocivo para las personas. Todas las microempresas colocan los utensilios de limpieza y desinfección en un área alejada de la producción, además aseguran que todas las partes de las instalaciones estén debidamente limpias, incluido el equipo de limpieza.

El 21% de las microempresas productoras de chocolate artesanal, disponen de rotulación y señalización de seguridad, para mantener el control del personal en cualquier situación de emergencia. Un 79% de las microempresas no poseen rotulación ni señalización de seguridad, puesto que a unos microempresarios no se les ha inducido la importancia de señalar la microempresa, y otros al utilizar su propia vivienda para la producción no consideran necesaria la utilización de dichas rotulaciones. Para el caso de la existencia de extintores, como medida de seguridad, se observó que 14% de las microempresas tienen un extintor para emergencias de posibles incendios en el área de producción. Un 86% de las microempresas no poseen un extintor, dado que desconocen la manera de utilizarlo y el tipo de extintor que deben adquirir por el tipo de operaciones que realizan.

Mediante la investigación se observó si los microempresarios en estudio disponen de al menos un botiquín de primeros auxilios, resultando indispensable su tenencia, porque permite actuar en caso de lesiones leves o indisposiciones que, en principio no necesiten asistencia

sanitaria. Los resultados demuestran que 57% de las microempresas investigadas mostraron tener botiquín de primeros auxilios. Un 43% no tiene botiquín, sin embargo, cuentan con algunos medicamentos y utensilios que son convenientes al momento de ocurrir un accidente o cuando algún integrante de la microempresa presente problemas de salud.

La información descrita anteriormente, sobre la infraestructura de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se presenta a continuación.

Tabla 18. Infraestructura de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador

Elementos de la infraestructura de las microempresas	Frecuencia/%		Total	%
	SI%	NO%		
<i>Instalaciones físicas</i>				
Áreas de vestuario y comedor	71%	29%	14	100%
Pisos impermeables y de fácil limpieza	71%	29%	14	100%
Desagües para evacuar agua	86%	14%	14	100%
Reúne requerimiento de las paredes del área de producción	50%	50%	14	100%
Techos de material que no acumulen basura	50%	50%	14	100%
Ventanas fáciles de desmontar y limpiar	79%	21%	14	100%
Puertas lisas y no absorbentes, ajustadas a su marco	43%	57%	14	100%
Lámparas y accesorios de luz artificial protegidos	57%	43%	14	100%
Instalaciones eléctricas expuestas en el área de producción	43%	57%	14	100%
Sistema de extracción de humos y vapores	14%	86%	14	100%
Abastecimiento suficiente de agua potable	93%	7%	14	100%
Servicios sanitarios limpios y en buen estado	64%	36%	14	100%
Extintor en el área de producción	14%	86%	14	100%

Fuente: Observación técnica realizada a microempresas productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Capacidad instalada de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador. La capacidad instalada es el potencial de volumen o producción máximo que una empresa en particular, área, departamento, etc., puede alcanzar para el desarrollo de sus actividades durante un lapso de tiempo determinado, tomando en cuenta todos los recursos, humanos, tecnológicos, de equipo, instalaciones, etc., con los que dispone la entidad. La maquinaria es el recurso físico destinado a la producción de bienes para una empresa, en el caso de las microempresas investigadas, la maquinaria corresponde a los medios para desarrollar el procesamiento del cacao a la tablilla tradicional. Un elemento importante para el procesamiento del cacao, es la tostadora industrial.

De las 14 microempresas investigadas, se observó que el 57% posee una tostadora de cacao industrial, contribuyendo a disminuir sus costos, al ahorrar el tiempo que se llevarían tostando el cacao en forma tradicional, mediante una plancha calentada con gas propano. Algunos la tienen al aire libre por el espacio físico reducido, y en el caso de los otros microempresarios, la han ubicado en la misma área de producción. El 43% de las microempresas no poseen una tostadora de cacao industrial, por ello les resulta más complejo el proceso de producción. Se han logrado auxiliar de planchas y con ellas logran tostar el cacao, pero manifiestan la necesidad de adquirir una tostadora industrial porque en ocasiones aumentan los números de pedidos y no da abasto la plancha para la producción.

Otro elemento importante para el desarrollo del procesamiento del cacao es el molino triturador de cacao, con voltaje de 220 a 440 voltios, el 7% de las microempresas investigadas poseen al menos un molino de 220 voltios para el procesamiento del cacao. Únicamente un microempresario posee 2 molinos de 220 y 380 voltios que alcanza a utilizar cuando la demanda aumenta. El 43% de microempresas no posee, como propiedad, un molino para la producción, es

decir que 8 microempresarios investigados alquilan dicho servicio. Sin embargo, existe interés de adquirir uno porque les beneficiaría al no depender externamente para realizar el proceso de producción, y de acuerdo a la productividad que requieren, están interesados en adquirir molinos con motor trifásico.

Para el caso de los enfriadores de cacao industrial o ventiladores en el área de producción del chocolate artesanal, el 79% de microempresarios si los poseen, logrando acelerar el proceso de producción al enfriar la materia prima, para su posterior moldeo, y resguardando la integridad física de los empleados al no tener contacto físico con material con alta temperatura. El 21% de los microempresarios observados no poseen enfriador industrial ni ventilador para el proceso de producción, por ello deben esperar a que la masa del cacao enfríe por si sola para realizar los moldeados a tablillas. A los microempresarios les interesa adquirir enfriadores industriales o ventiladores para mejorar el proceso de producción.

La capacidad instalada involucra toda maquinaria que posee una empresa, pero puede suceder el caso que se esté, o no, utilizando. La guía de observación de capacidad instalada, determinó si las microempresas poseen maquinarias subutilizadas o en abandono.

Se encontró que el 79% de los microempresarios, productores de chocolate artesanal, no poseen maquinaria (tostadora industrial, molino triturador de cacao y enfriadores industriales) subutilizados o en estado de abandono, es decir 11 microempresas de las 14 investigadas están aprovechando la maquinaria con la que disponen, y si en algún momento se les daña alguna, la llevan a reparación inmediatamente. El resto poseen al menos una maquinaria sin utilizar o en abandono, debido que no disponen de suficiente capacidad económica para llevarlas a reparación y resultaron quedar en abandono. Dependiendo de la demanda por la temporada es que se dejan

de utilizar ciertas máquinas, de lo contrario cuando la demanda aumenta, se utilizan en su totalidad.

El estudio realizado a las microempresas, productoras de chocolate artesanal, también permitió conocer si están utilizando las maquinarias con la que disponen en su máxima capacidad de producción. De acuerdo a la investigación, el 57% de las microempresas si la utilizan en su máxima capacidad, al contar con poca maquinaria y, la mayoría del tiempo, la demanda les exige estar al límite de su producción. El resto no están utilizándola en su máxima capacidad, al poseer más maquinaria, la demanda no les permite hacer uso de la totalidad de las máquinas, a excepción de la temporada de invierno cuando existen temporales en el país, de lo contrario no se está utilizando en su máxima capacidad

Además de utilizar la maquinaria en su máxima capacidad, es necesario para aumentar la productividad, aprovechar el espacio físico que se posee en el área de producción, en las bodegas de insumos y materiales y de productos terminados. El resultado demuestra que, de manera unánime, el 100% de las microempresas cuentan con suficiente espacio físico en los pasillos del área de producción para trasladar carretillas, cajas, recipientes con insumos y materiales, si existen algunos objetos en los pasillos, pero no obstaculizan el paso necesario para ingresar al área de producción. El número de empleados es suficiente de acuerdo a la planta de producción que poseen, porque les permite movilizarse entre una máquina, equipo, objeto, etc., con libertad. En algunos casos, si hay suficiente espacio físico en el área de producción, pero están al límite, es decir, que al necesitar de más personal o maquinaria para la producción, no daría abasto el espacio físico que se posee.

Para el caso del espacio físico desaprovechado en el área de producción, se observó que 64% de las microempresas están al límite en su planta y no darían abasto para adquirir nueva

maquinaria o contratar nuevo personal, es decir, no están desaprovechando el espacio físico que poseen, en algunos casos, se considera invertir en la ampliación del espacio físico de la planta de producción. Se observó que el 36% de los microempresarios si poseen espacio físico desaprovechado, por ello están analizando el adquirir nueva maquinaria y contratar nuevo personal para la producción de tablilla tradicional. En cuanto al espacio físico en bodegas, el 29% si poseen bodegas donde almacenan los insumos, materiales y productos terminados, en algunos casos el espacio no está siendo utilizado en su totalidad, esto porque la demanda varía según la temporada de invierno y verano, 10 microempresarios no poseen un espacio físico cerrado donde almacenar sus insumos, materiales y productos terminados. Actualmente se resguardan en estantes o mesas, que en algunos casos se encuentran al aire libre, cubiertos o sellados para protegerlos de ser contaminados y mantener la calidad. La mayoría expresaron la necesidad de instalar una bodega para brindar mayor protección a sus insumos, materiales y productos terminados. El 86% de las microempresas observadas, poseen sus insumos, materiales y productos terminados de forma ordenada y no necesariamente en una bodega. La mayoría los tiene en estantes, mesas y cajas, ubicados de manera cuidadosa y arreglada. El 14%, es decir 2 microempresarios, no poseen sus insumos materiales y productos terminados en forma ordenada. Porque están revueltos los insumos con los productos terminados, y estos no están clasificados por presentación de tamaño, peso o precio. Se encuentran ubicados en un estante porque no se cuenta con otro espacio físico para ubicarlos.

Otro aspecto a evaluar mediante la guía de observación de capacidad instalada, fue la posible existencia de actividades cruzadas en el área de producción, resultando que el 64% de las microempresas en estudio, poseen actividades cruzadas en su proceso de producción, es decir, no existe congruencia en la cadena de procedimientos, porque no llevan un orden de ubicación en el

espacio físico, que permita dar coherencia y sinergia al proceso de producción. El resto de los microempresarios no poseen actividades cruzadas en la producción. Los empleados no se obstaculizan en el tránsito que deben de realizar para llevar a cabo sus funciones en el procesamiento del cacao.

La guía de observación de capacidad instalada permitió notar el desempeño laboral, es decir, el rendimiento y productividad del personal al realizar las funciones asignadas en una empresa, demostrando sus habilidades, idoneidad, compromiso, responsabilidad y capacidad para desempeñar las tareas encomendadas. Los resultados demuestran que el 64% de las microempresas investigadas si poseen empleados identificados en sus puestos, es decir, demuestran una actitud positiva, entusiasmo, responsabilidad, compromiso y capacidad en el desarrollo de las funciones que les han sido encomendadas y el 36% de las microempresas poseen al menos un empleado que no demuestra estar identificado con su puesto y funciones, porque no demuestran comprensión en las tareas asignadas, no se encuentran trabajando en horas laborales dentro de la empresa, no asisten a sus trabajos ni solicitan permisos, generan un ambiente de tensión y disconformidad entre los mismos empleados, no acatan las indicaciones que les dan sus superiores, no utilizan su uniforme completo en horas laborales y no hacen un uso responsable de las instalaciones, equipo y maquinaria que posee la microempresa.

Por otra parte, los desperdicios de insumos dentro de las instalaciones y las mesas suficientes para la producción de chocolate artesanal, son aspectos tomados en cuenta en la investigación realizada, resultando que el 29% de las microempresas, productoras de chocolate artesanal, causan desperdicios de insumos en sus instalaciones, en el área de producción, de almacenaje o pasillos. Desperdicio de materiales que se da en el momento de traslado de los insumos y en el proceso de producción. El resto no presentan desperdicios de insumos en sus

instalaciones, es decir, 10 microempresas demuestran compromiso de no despilfarrar los materiales y materia prima con la que cuentan, y de manera unánime, el 100% de microempresarios no poseen insumos o materiales dañados, o materiales en mal estado que sean utilizados en el proceso de producción. Además, se observó que el 64% de las microempresas poseen mesas suficientes para el proceso de producción del cacao, y para el 36% de los microempresarios no son suficientes, es decir, 5 microempresas necesitan adquirir más mesas porque su demanda ha aumentado y las que poseen no dan abasto. En la actualidad la mayoría se encuentran en gestiones para adquirirlas y mejorar el proceso de producción.

La información descrita anteriormente, sobre la capacidad instalada de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se presenta a continuación.

Tabla 19. Capacidad instalada de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador

Elementos de la capacidad instalada	Frecuencia/%		Total %
	SÍ %	NO %	
<i>Maquinaria</i>			
Tostadora de cacao industrial	43%	57%	100%
Molino de cacao	43%	57%	100%
Enfriador industrial o ventilador	79%	21%	100%
Maquinaria sin utilizar o en abandono	21%	79%	100%
<i>Espacio físico en el departamento de producción</i>			
Espacio físico desaprovechado	36%	94%	100%
Actividades cruzadas en el área de producción	64%	36%	100%
<i>Espacio físico en bodegas</i>			
Bodegas de insumos, materiales y productos terminados	29%	71%	100%
Insumos, materiales y productos terminados ordenados en bodega	14%	86%	100%
<i>Desempeño de los empleados</i>			
Empleados identificados en sus puestos y funciones	64%	36%	100%
<i>Insumos y materiales</i>			
Desperdicio de insumos	21%	79%	100%
Mesas suficientes para la producción	64%	36%	100%
Empleados equipados con uniformes	79%	21%	100%

Fuente: Observación técnica realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Los servicios básicos, tales como el agua y la electricidad, son importantes para desarrollar el proceso del ciclo productivo de las empresas. De acuerdo a los resultados de la investigación, el 79% de las microempresas, productoras de chocolate artesanal, poseen los servicios básicos necesarios para el funcionamiento de la microempresa y consideran que son suficientes para brindar un producto de buena calidad, cumpliendo con la higiene que exigen los consumidores. En cambio, el 21% de las microempresas carecen de servicios básicos, tales como agua potable y tuberías de aguas residuales, que no impiden en totalidad las funciones de la microempresa; los propietarios buscan maneras de cubrir la falta de esos servicios básicos.

Como parte de los factores productivos se indagó sobre la evolución de los productos de las microempresas en estudio, en cuanto a los cambios en el diseño, precios o proceso de producción. Los principales productos que comercializan los microempresarios se muestran a continuación. (Ver anexo N° 3, pág. 263)

Tabla 20. Productos elaborados.

Tipos de productos	Frecuencia	Porcentaje
Tablillas de chocolate y derivados del cacao	4	29%
Tablilla de chocolate	9	64%
Tablilla de chocolate y no derivados del cacao	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

El 29% de las microempresas estudiadas elaboran la tablilla de chocolate tradicional en diferentes presentaciones de sabor y medidas de peso en libras, también producen y comercializan productos derivados del cacao, tales como; la bombonería, los nibs de cacao, chocolate instantáneo o en polvo. El 64% solamente elabora la tablilla de chocolate tradicional

en diferentes tipos de sabores, generando valor agregado que lo diferencia a las demás tablillas de chocolate, y presentaciones por medidas de peso. El 7% elabora la tablilla de chocolate tradicional y en diferentes presentaciones por medidas de peso, sin embargo, los demás productos que elabora, no son derivados del cacao, estos productos son la horchata, cebada y el atol de maíz tostado, todos ellos instantáneos.

Ilustración 14. Productos elaborados por las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020, basado en CHOCOLATE SANTA ROSA, TETONALLI, TILIANI, PRODISMAL. [Publicación de Facebook]. Recuperado de: <https://www.facebook.com/chocolatesantarosa>, https://www.facebook.com/chocolatetetonali/?ref=page_internal, https://www.facebook.com/chocolatetiliani/?ref=page_internal, <https://www.facebook.com/Prodismal>.

Con el transcurso del tiempo, los microempresarios adquieren conocimientos y experiencia en el mercado que compiten, es ahí que evalúan y reflexionan sobre el proceso de elaboración o la presentación de los productos. Por tanto, se ven obligados a modificar ciertos aspectos para establecer su posición en el mercado, por ejemplo, conforme a los datos recopilados de las entrevistas realizadas, el 64% de los microempresarios modificaron el empaque de su producto final, porque deben proteger el producto de los daños que pueden provocar distintos tipos de materiales, es por eso que optaron por utilizar papel aluminio o papel crak para mantener el diseño de los productos. El 22% de las microempresas cambiaron la presentación y el diseño, para acercarse a nuevos clientes y posibles consumidores, estos cambios fueron asesorados mediante capacitaciones recibidas a los microempresarios. El 14% realizaron cambios en materia primas, pretendiendo alcanzar la satisfacción de los clientes y posibles consumidores. La información antes descrita, se presenta a continuación.

Ilustración 15. Cambios en los productos.



Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

La etiqueta del producto forma parte de la presentación de este, por ello se indagó sobre los componentes que poseen las etiquetas de los productos de las microempresas en estudio. De

acuerdo a las entrevistas realizadas, el 21% poseen la etiqueta con la información de la marca, eslogan, logo, tabla nutricional y fecha de caducidad. Las poseen desde inicio de la microempresa, gestionaron y recibieron algunas capacitaciones por parte del Centro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) a través del Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE). Un 79% también obtuvieron capacitaciones, pero no tienen en totalidad la información, algunas tienen un elemento como la marca, pero no tienen la tabla nutricional, o se encuentran en proceso de realizarla, los elementos como marca, eslogan, logo, tabla nutricional y fecha de caducidad, las microempresas presentan uno, dos o tres elementos.

Otra forma de evolución de los productos se presenta por los cambios de precios que soporten. Conforme a los resultados de la investigación, el 86% de microempresarios manifestaron haber modificado los precios de los productos por un alza en el costo de las materias prima y por cambios en las mismas, e igualmente al adquirir conocimiento en la determinación de los costos, ocasiono un aumento en los precios de los productos fabricados. Para establecer los precios de los productos, también se considera los costos incurridos en el momento de la distribución del mismo

El 7% de las microempresas productoras de chocolate artesanal expresaron no haber realizado ningún cambio en los precios de sus productos. El otro 7% de las microempresa no han realizado cambios en los precios desde que iniciaron operaciones, porque lograron reducir los costos de materia prima. La información anterior se resume en a continuación.

Tabla 21. Cambios en los precios de los productos

Modificación en los costos de producción	Frecuencia	Porcentaje
Aumento de costos de materia prima	12	86%
No hay cambios	1	7%
Disminución en los costos de materia prima	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Los precios que fijan las microempresas en estudio, están influenciados por determinados factores que afectan de manera directa o indirecta la actividad micro empresarial. Según la información recolectada el 100% consideran como principal factor para establecer los precios, los costos del conjunto actividades realizadas para la transformación de la materia prima.

El proceso de transformación de los insumos determinados de las microempresas productoras de chocolates artesanal de la zona central de El Salvador, exponen datos variables que no permiten una homogenización auténtica, porque la aplicación del proceso es generalizada, por la formulación general que posee la tablilla de chocolate tradicional; cada microempresa le asigna un valor agregado que representan el producto de manera singular, con características únicas. Dichas características son adquiridas por los tipos de materia prima, la maquinaria que cada microempresa tiene a su disposición y las diferentes pautas que se muestran mediante la aplicación del proceso que implica determinado tipo de conocimientos adquiridos ya sea por capacitaciones o experiencias.

Los métodos que las empresas utilizan para transportar sus productos terminados a los diferentes puntos de venta o al consumidor final. Los microempresarios mencionaron la forma principal que utilizan para distribuir sus productos. De acuerdo a los resultados, el 36% lo hacen mediante ferias y festivales, así se benefician de los eventos culturales para exponer los productos y la marca de la microempresa. El 21% de las microempresas distribuyen los productos a domicilio para concretar una relación más directa con los clientes. Un 14% distribuye sus productos en super mercados, y el resto lo hace mediante intermediarios, principalmente tiendas de conveniencia, puesto de mercado que exhiben la marca a los consumidores, así también los restaurantes que otorgan un valor agregado antes de entregar el producto al cliente. A continuación, presenta la información antes mencionada. (Ver anexo N°3, pág. 263)

Tabla 22. Método principal de distribución de los productos terminados

Métodos de venta	Frecuencia	Porcentaje
Ferias y festivales	5	36%
A domicilio	3	21%
Supermercados	2	14%
Intermediarios	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Además de conocer la forma en que se distribuyen los productos, se identificó si los microempresarios productores de chocolate artesanal, establecen estrategias de acción

planificadas para ejecutar sus actividades en el momento en el que se distribuyen. A través del estudio realizado se determinó que 13 microempresas, que representan un 93%, utilizan estrategias de comercialización con los intermediarios para la venta de sus productos, mientras que una microempresa representada por 7% no realiza estrategias de comercialización, pues no posee ninguna relación con los intermediarios.

Las estrategias de comercialización más utilizadas por las microempresas investigadas van desde las entrevistas en locales con regalías o muestras gratis, ofreciendo márgenes de ganancia, promociones, disminución del precio de los productos, mediante referencias, utilizando tarjeta de presentación, publicidad en camisetas con el logo y regalando vitrinas para la presentación de los productos.

Tabla 23. Requisito principal para la selección de los intermediarios

Tipo de selección.	Frecuencia	Porcentaje
Actitud del intermediario.	3	21%
Mercados específicos.	7	50%
No hay requisitos.	4	29%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Los microempresarios mencionaron el requisito principal que deben de cumplir los intermediarios para que distribuyan sus productos.

La mitad de las microempresas poseen requisitos para los intermediarios como ubicación, imagen del lugar que esté acorde a la marca y, que el lugar de venta sea de productos que no perjudiquen a la salud, 29% no poseen requisitos porque no están interesados en factores tan

específicos, están enfocados en vender sin una determinada restricción, el 21% de las microempresas venden sus productos a los intermediarios dependiendo de sus actitudes personales, buscando personas que sean proactivas, responsables y dinámicos. Los datos recabados, en cuanto al principal requisito para la selección de los intermediarios, se presentan a continuación.

Los proveedores son las empresas que abastecen a otras con bienes o servicios necesarios para el correcto funcionamiento del negocio. La mitad de las microempresas, productoras de chocolate artesanal, poseen proveedores de cacao lavado, canela y azúcar, el 43% de las microempresas utilizan cacao fermentado, canela y azúcar, dado que consideran el cacao fermentado al ser salvadoreño posee un mejor sabor y aroma, permitiendo la mejora en la calidad de sus productos, un 7% utiliza ambos, dado a la escasez que puede haber de cacao fermentado, deciden optar a la compra del cacao lavado. Las materias primas como el azúcar y canela por su fácil ubicación se compran en el mercado central o en el supermercado local, las microempresas que declaran el Impuesto al Valor Agregado (IVA), prefieren lugares que entreguen crédito fiscal. Con respecto al número de proveedores que poseen las microempresas, se determinó que el 43% de estas, poseen un solo proveedor de cacao, el 14% posee 2 proveedores, el 22% posee 3 o más y el 21% esta indefinido. La fluctuación en el número de proveedores de cacao para la microempresa depende en gran medida al tipo de cacao que se utiliza para la producción, los microempresarios que no definen sus proveedores se basan en la compra del cacao por medio de la indagación de precios, y deciden optar por el costo de material más bajo.

Los microempresarios que definen sus proveedores, se basan en el conocimiento que poseen del cacao que desean comprar, varía de 1, 2, 3 o más, la compra del cacao es dificultosa en gran medida, según la clase de materia prima que desean adquirir, el cacao fermentado es muy

difícil de encontrar por eso los microempresarios deciden tener un proveedor que tenga stock de inventario de materia prima o poseen más proveedores para surtirse del material deseado. Para el caso de los proveedores del azúcar y canela, los microempresarios no tienen problemas para la obtención de dicho material, por eso los proveedores están definidos entre uno, dos, tres o más.

El 71% de los microempresarios tiene un solo proveedor de canela y azúcar, 22% posee 2 proveedores y el 7% posee 3 o más. Algunos microempresarios tienen proveedores que se dedican a la producción directa de la materia prima (DIZUCAR, INGENIO JIBOA), pero otros optan por la compra en super mercados o mercado central, la compra de la materia prima como la canela o azúcar depende de la ubicación de la microempresa o planta productiva. Las 10 microempresas que poseen un solo proveedor para los insumos y materiales utilizados en la producción, se encuentran expuestos al incumplimiento, en un determinado momento, de la entrega de los insumos de parte de su proveedor, y al no tener una respuesta inmediata con nuevos proveedores, a la paralización de las operaciones de la empresa en un período de tiempo no definido.

Los microempresarios propietarios de productoras de chocolate artesanal, consideran requisitos principales para los proveedores de los materiales, basados en el producto que vende, tomando en cuenta la garantía de fermentación del cacao, precio fijo, calidad del cacao y registro del Ministerio de Salud (MINSAL). La información antes descrita se presenta a continuación.

Tabla 24. Requisito principal que deben cumplir los proveedores de cacao

Disposición de proveedores	Frecuencia	Porcentaje
Garantía de fermentación	4	29%
Precio fijo.	1	7%
Calidad de cacao	8	57%
Registro en el ministerio de salud.	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Por medio del instrumento de investigación (entrevista) se determinó que las microempresas para elegir un proveedor tienen requisitos, tal como la muestra la tabla 24, el 57% de los propietarios de las microempresas productoras de chocolate artesanal, compran sus materiales basados en la calidad del cacao, considerando como un producto de calidad el tamaño de la semilla, 29% de los resultados representan la garantía de fermentación, las microempresas consideran el grado de fermentación del cacao mayor al 75%, dado a la influencia que representa en el sabor del producto final (chocolate en tabilla), 7% opta por la compra del cacao como materia prima a proveedores que mantengan un precio fijo por cierto tiempo, que permita reducir o mantener sus costos de producción, el 7% reconoce la inscripción del proveedor en el Ministerio de Salud (MINSAL), generando garantía de seguridad e higiene para el producto final.

La investigación realizada permitió conocer que el 100% de propietarios de microempresas productoras de chocolate artesanal, consideran como único requisito para

proveedores de azúcar y canela mantener un precio fijo del material, si el precio del material sufre un alza deciden cambiar de proveedor.

4.2.3 Factores económicos.

Los medios materiales permiten satisfacer ciertas necesidades dentro del proceso de producción o actividad comercial de una empresa, el nivel de aceptación que poseen los productos o servicio con relación a otros que ofrecen artículos o servicios similares en el mercado, según la mente del consumidor, que el producto sea visto cómo único y que las personas consideren adquirirlo, al darles un beneficio específico.

Los datos obtenidos en la investigación permitieron conocer el producto representativo como competencia en el mercado para los propietarios de las microempresas productoras de chocolate artesanal, demostrando que el 79% de microempresarios consideran que el producto que representa una competencia en el mercado es el chocolate en tablilla tradicional, se vende en mayores cantidades, este porcentaje de microempresa considera la cultura del país, con preferencia a sabores dulces, permitiendo que el chocolate tradicional sea el más vendido por las microempresas, el 14% vende otro tipo de chocolate, aunque se dedican a la producción de chocolate en tablilla este porcentaje de microempresas vende un chocolate con valor agregado, por contener otro tipo de materiales o procesos para su elaboración. 7% vende el chocolate en tablilla semi amargo, la consideración de la salud de las personas, es importante para este porcentaje de microempresas, por esa razón se dedican a la venta de chocolate puro, por ende, un poco más amargo que el tradicional, ninguna de las microempresas entrevistadas considera el chocolate amargo como un producto representativo de competencia. La mayoría de estas producen todos estos tipos de chocolate desde el tradicional hasta el amargo, la venta del chocolate amargo es mínima en comparación con las demás, este tipo de chocolate va dirigido a

personas con problemas de salud y su venta está enfocada en base a pedidos. A continuación, se resume la información anterior. (Ver anexo n°3 pág. 264)

Tabla 25. Tipos de productos más rentable.

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Tradicional	11	79%
Semi amargo	1	7%
Amargo	0	0%
Otro	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Los datos obtenidos a través del instrumento de investigación permitieron identificar la diferencia de un producto con los competidores, como resultado se obtuvo que 79% de las microempresas productoras de chocolate artesanal, diferencian los productos de sus competidores basados en la calidad, la elaboración de sus productos se diferencia en cantidad de azúcar, libre de preservantes, sabor, frescura, durabilidad y certificación por la Food and Drug Administration (FDA), por sus siglas en inglés, 14% de los entrevistados, ofrecen sus productos a precios más bajos y al alcance del poder adquisitivo de la población, 7% diferencia su productos de la competencia basado en la forma del producto, el producto posee una forma cilíndrica diferente a la que se acostumbra a observar. La Tabla 26, presenta los datos recabados con respecto a la diferenciación de los productos de las microempresas.

Tabla 26. Diferencia del producto con los competidores

Producto	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	11	79%
Precio	2	14%
Forma	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Las actividades financieras realizadas por las microempresas investigadas, consisten en reducir los niveles de liquidez necesarios sin comprometer la capacidad de pago y en utilizar el dinero disponible, para cualquier otra actividad más rentable.

El 43% de propietarios de microempresas calculan y administran el dinero de forma empírica según las actividades diarias a realizar, conociendo los montos de dinero necesario según la feria o punto de venta, les permite conocer el dinero mínimo que se debe vender para no incurrir en pérdidas, las compras las realizan basados en pedidos para evitar la pérdida de material, 57% administran el dinero basados en la elaboración de presupuestos semanales para la administración de dinero, el presupuesto les permite observar el dinero que se necesita en una semana y llevar un mejor control administrativo del capital.

La rentabilidad de los productos de las microempresas se expresa en un porcentaje, mientras más alto sea el valor porcentual, más rentable es el negocio, indicando así el rendimiento de un producto en su venta, los resultados de la entrevista permitieron conocer el porcentaje de determinación de la ganancia para cada producto. Los datos muestran que 100%

los microempresarios determinan ganancia para cada producto, los métodos más utilizados para la determinación de la ganancia son, los costos de los productos, por 9 microempresas, y la determinación de un margen de ganancia, realizado de manera subjetiva, por las 5 restantes.

4.2.4 Factores tecnológicos.

La investigación se orientó en identificar si las microempresas han realizado proyectos de inversión en los últimos 5 años para el crecimiento del negocio. El 64% de microempresarios productores de chocolate artesanal, han invertido en activos tangibles adquiridos, denominados propiedad, planta y equipo, realizando inversiones en maquinaria, vehículos y planta de producción, 15% de microempresas han realizado inversiones en mobiliario y equipo, adquiriendo bienes muebles (mesas de acero inoxidable) necesarios para el funcionamiento productivo de la empresa, 7% representa la inversión en ambos rubros, en planta propiedad y equipo como en mobiliario y equipo, 14% de microempresas no han realizado ningún tipo de inversión, la maquinaria que poseen en la actualidad se obtuvieron por medio de donaciones. La Tabla 27, muestra los resultados de las inversiones realizadas.

Tabla 27. Tipo de inversión realizada por las microempresas productoras de chocolate artesanal en los últimos 5 años.

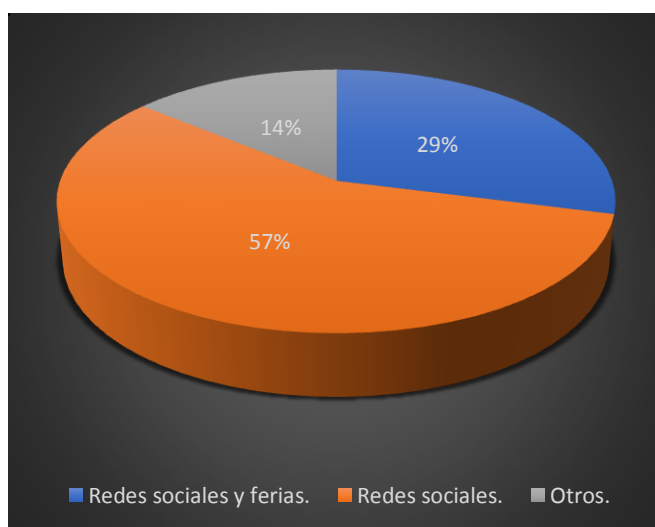
Tipo de inversión	Frecuencia	Porcentaje
Planta y maquinaria	9	64%
Mobiliario y equipo	2	15%
Ambos	1	7%
Ninguno	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Las microempresas, productoras de chocolate artesanal, hacen uso de herramientas tecnológicas, que les permite obtener mayor control de la ejecución de sus objetivos, la investigación realizada permite conocer cómo utilizan el equipo informático para el desarrollo de sus actividades, el 50% de microempresas utilizan el programa Microsoft office, siendo aplicaciones de escritorio que necesitan para el control de las actividades, apoyándose en Excel para el control de ventas y compras, y Word para la creación de documentos, 14% utilizan el equipo informático para presentar la marca por medio de redes sociales o creaciones de logo, estando más enfocado en la publicidad de la microempresa. El 22% utilizan office y herramientas de publicidad, considerando indispensable el uso del equipo, 14% no cuentan con equipo informático, no se utiliza para las actividades.

El tipo de publicidad que utilizan las microempresas productoras de chocolate artesanal, se presenta en la siguiente figura.

Ilustración 15 .Tipo de publicidad utilizada por las microempresas productoras de chocolate artesanal.



Fuente: Entrevista administrada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

El 57% de microempresas, productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, utilizan solamente redes sociales para dar a conocer los productos, las redes sociales son un medio que impacta directamente al consumidor final, el manejo sencillo de las aplicaciones les permite mostrar pequeños comerciales de publicidad e imágenes de cada producto, 29% utiliza las ferias, eventos en los centros comerciales, parque o punto fijo para darse a conocer y tener un contacto verbal directo con el consumidor identificando las posibles necesidades que posee, en las preferencias y atención a los clientes mejorando la atención, 14% usan otro tipo de medio para la publicidad de sus productos, como tarjetas de presentación, promociones o mediante sub contratación con agencias de publicidad.

El sistema de fabricación de las microempresas está diseñado con el fin de utilizar la maquinaria para llevar a cabo determinadas actividades, para poder controlar la secuencia de las operaciones con ayuda de la intervención humana. El 14% de microempresas cambiaron el tostado de un proceso manual a un proceso industrializado por medio de la adquisición de una tostadora, 7% sustituyeron el descascarillado, esta maquinaria permite dinamizar el proceso, siendo rápido y eficiente, 29% han reemplazado ambas maquinarias (tostadora y descascarilladora), al poseer la maquinaria apropiada para los procesos necesario de transformación de materia prima permite agilizar el proceso de producción, y la reducción de costos. El porcentaje mayor es de 50%, que representa ningún proceso sustituido, el porcentaje no establece la inexistencia de maquinaria, sino que en el transcurso del tiempo no ha requerido de una sustitución, los procesos ya se encontraban industrializados desde la creación de la microempresa, pero también representa la escasez de capital al no tener la capacidad económica de invertir en una maquinaria, el cambio de los procesos de manual a industrializado, no implica

necesariamente el despido del personal, el funcionamiento de la maquinaria involucra la intervención del recurso humano para la producción de los productos.

A continuación, se resume la información antes descrita.

Tabla 28. *Tipo de proceso sustituido*

Proceso	Frecuencia	Porcentaje
Tostado	2	14%
Descascarillado	1	7%
Ambos	4	29%
Ninguno	7	50%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

4.2.4 Factores legales.

Poseer una marca que identifique la empresa para los propietarios es de suma importancia, es el nombre por el cual los clientes reconocen los productos que fabrican y elaboran, por medio del estudio realizado a los microempresarios productores de chocolate artesanal, se conoció si poseen sus patentes de marcas debidamente registradas. De acuerdo a los resultados de la investigación, el 29% de microempresas, productoras de chocolate artesanal, poseen registro de patente desde hace más de 5 años, considerando que el registro de la marca es importante para el funcionamiento del negocio, porque representa el producto que fabrican, y permite el reconocimiento por los clientes. El porcentaje mayor de 71% representa, a microempresas que no han registrado la patente de su marca, porque los costos a incurrir para el

registro son altos o ignoran el proceso, los empresarios prefieren invertir directamente en el negocio para incrementar las ventas, esperando con el transcurso del tiempo disponer de capital para invertir en el registro.

Los trámites legales y administrativos que abarcan las posibilidades para crear una empresa y el cumplimiento de obligaciones fiscales, permiten identificar los tipos de impuestos que los microempresarios están pagando para el funcionamiento de sus negocios, la información recabada demuestra que el 50% de las microempresas en estudio pagan los impuestos siguientes: Impuesto al Valor Agregado (IVA), pago a cuenta, Impuestos sobre la Renta (ISR) e impuestos municipales. El 36% pagan impuestos municipales, al no encontrarse inscritos formalmente no declaran sus obligaciones, el 14% no paga ningún tipo de impuesto. Los porcentajes de microempresarios que no pagan impuestos, renuncian a ciertos beneficios que genera la declaración, como, por ejemplo, recibir reembolsos por pagar impuestos o adquirir beneficios de ventas institucionales. Los datos recolectados se muestran a continuación.

Tabla 29. *Tipo de impuestos que pagan las microempresas.*

Impuesto	Frecuencia	Porcentaje
IVA, pago a cuenta, renta, e impuestos municipales.	7	50%
Municipales	5	36%
Ninguno	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Para el caso de las prestaciones laborales, es decir, los beneficios adicionales que obtiene un empleado por desempeñarse laboralmente en una empresa, se recolectó información sobre su

cumplimiento por parte de las microempresas en estudio, donde solamente 2 microempresarios proporcionan a sus empleados vacaciones, aguinaldo, pago de seguro en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS) y cotizaciones de jubilación en la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP). Aunque no se le proporcionen todos los beneficios establecidos por ley al empleado, los empleadores tratan de satisfacer los más importantes, que motiven a los empleados. 12 propietarios de microempresas no pagan ningún tipo de prestación laboral, como se observa a continuación.

Tabla 30. Prestaciones laborales realizadas

Prestaciones laborales	Frecuencia	Porcentaje
Vacaciones y aguinaldo.	1	7%
ISSS, AFP y vacaciones.	1	7%
Ninguna.	12	86%
Total	14	100%

Fuente: Entrevista realizada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Para el caso de los días festivos laborados, la mitad de los microempresarios, productores de chocolate artesanal, expresaron que en algunos casos de acuerdo a la demanda si se laboraba, porque representan ganancias, aprovechando los eventos que existen en esas fechas, también se considera la opinión del trabajador, preguntando si desea laboral ese día devengando doble sueldo. En otros casos se hacía la excepción y se toma como día de descanso, cuestiones que no se establecen mediante un contrato por escrito, entre patrono y empleados, por la inexistencia del mismo en las 14 microempresas investigadas. De igual forma, a relación contractual con proveedores es inexistente, la compra de materiales e insumos se realiza de forma directa al

contado, no se utilizan contratos con clientes o consumidores finales, la compra que el consumidor final realiza se da en cantidades mínimas.

4.2.5 Conclusión.

El emprendimiento de las personas ha permitido la creación de una buena proporción de negocios, que se encuentran desarrollados o en proceso de desarrollo, permitiendo mejorar la economía de la zona central de El Salvador, los propietarios de microempresas productoras de chocolate artesanal en El Salvador se han dedicado a la producción y venta de chocolate en tablilla y derivados de cacao (Bombonería, Chocolate en polvo y Nibs de cacao), generando la oportunidad de crear su propia empresa o negocio. De las catorce microempresas, consideradas en la investigación, están clasificadas según su desarrollo en: nueve microempresas de acumulación simple donde los ingresos son suficientes para cubrir el costo de sus actividades, pero no generan excedentes para invertir en el crecimiento, y cinco de acumulación ampliada la productividad de este segmento permite acumular excedente e invertir en su crecimiento.

Las microempresas productoras de chocolate artesanal han generado oportunidades laborales a jóvenes, también son compradores o clientes potenciales de cacao salvadoreño que se encuentra en proceso de producción que ayuda al desarrollo de los agricultores que cultivan dicho producto.

Los productos ofertados por las microempresas, se consideran de buena calidad, al utilizar ingredientes naturales sin químicos, que puedan afectar la salud de las personas que los consumen, es así como se distinguen por su sabor, frescura, durabilidad y facilidad de venta.

El análisis de la información del estudio realizado a microempresas productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, permitió concluir la incidencia de los factores en cada microempresa, determinado lo siguiente:

Factores de Funcionamiento administrativo.

La carencia de estructura organizativa, el nivel jerárquico y relaciones de comunicación formal dentro de la empresa, no existe planificación a largo plazo, y las actividades se planifican diariamente con base a la demanda.

Al no poseer un manual de puestos y funciones, obligan a los propietarios a asignar las tareas de forma verbal según la experiencia que poseen, es así que no realizan análisis y descripción de los puestos existentes, por ello, no cuentan con el perfil de puesto para realizar contrataciones de nuevos empleados.

Las microempresas evalúan el desempeño de sus empleados, lo hacen de acuerdo a los resultados de las tareas encomendadas, en otros casos mediante la observación, pero no realizan un registro o control del desempeño de los empleados en períodos de tiempo determinado.

En algunas microempresas existe mal clima laboral, suscitándose casos como, por ejemplo: tensión, disconformidad y discusiones por parte de algunos empleados en horas laborales, no acatan las indicaciones de sus superiores, realizan desperdicios de insumos y en ocasiones, sin solicitar permiso, no asisten a su trabajo.

Factor de operaciones productivas

Ciertas microempresas no cuentan con la maquinaria suficiente para cubrir la demanda, perdiendo posibles clientes a nivel nacional como internacional.

En algunos casos, existen actividades cruzadas, es decir; actividades que se encuentran entre sí, en el proceso de producción de varias microempresas, los empleados obstaculizan el tránsito que realizan para llevar a cabo sus funciones, las actividades son lejanas unas de las otras existiendo la posibilidad de ser cercanas entre sí, no existe un orden secuencial en el espacio

físico, falta congruencia en la cadena de procedimientos para agregar de manera coherente y sinérgica valor al producto en proceso.

Factores económicos

Los microempresarios carecen de programas de presupuestos financieros, como resultado del desconocimiento de técnicas presupuestarias, que les permitan llevar el control de las diferentes áreas de la microempresa, de igual forma no realizan análisis de rentabilidad de proyectos de inversión a corto, mediano o largo plazo.

Las microempresas no cuentan con la capacidad económica para cumplir con la totalidad de requisitos que les exige el Ministerio de Salud (MINSAL), para incursionar en el mercado formal y posteriormente exportar.

Factores Tecnológicos

Las microempresas, productoras de chocolate artesanal, hacen uso de herramientas tecnológicas, que les permite obtener mayor control de la ejecución de sus objetivos, realizando inversiones en planta, propiedad y equipo o mobiliario y equipo, para el desarrollo de sus actividades, la adquisición de maquinaria ha permitido agilizar ciertos procesos productivos dentro de la planta de producción.

Los microempresarios tratan de adaptar la empresa a los cambios tecnológicos que existen, la mejora en ciertos procesos y el uso de las redes sociales les ha permitido incrementar las ventas de los productos y realizar publicidad a bajos costos.

Factores legales

Existen microempresarios que no se encuentran inscritos como contribuyentes al Impuesto al Valor Agregado (IVA), muy pocos están inscritos como persona natural, varias

microempresas no han registrado su marca y eslogan en el Centro Nacional de Registro (CNR), desconocen el proceso que se debe realizar para dicho registro.

La mayoría de microempresas que no poseen el registro de sanidad del Ministerio de Salud (MINSAL), desconocen los requisitos y los pasos a dar para obtener dicho registro.

No se realizan contratos escritos con los empleados, la contratación únicamente es verbal. De igual forma, no se realizan contratos por escrito con proveedores y distribuidores.

4.2.6 Recomendaciones

Después de las conclusiones descritas, respecto a los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se recomienda diseñar un plan estratégico para superar las problemáticas que no permite el desarrollo empresarial, lo siguiente:

Factores de funcionamiento administrativo.

- ✓ Elaborar la estructura organizativa de la microempresa.
- ✓ Diseño de manuales de puestos y funciones aplicables a las microempresas investigadas.
- ✓ El diseño de una guía que permita a los microempresarios la creación de su estructura organizacional, donde los empleados puedan observar sus niveles jerárquicos y las relaciones de comunicación formal que poseen dentro de la empresa.
- ✓ Descripción y análisis de los puestos generales que poseen las microempresas, para la creación de los perfiles de puestos.
- ✓ Guía descriptiva de diversas metodologías para la evaluación del desempeño de los empleados.
- ✓ Programa de mejoramiento del clima laboral aplicable a las microempresas en estudio.

Factores de operaciones productivas.

- ✓ Diseño de la cadena de procedimientos del proceso de producción del chocolate en tablilla en la planta de producción, para agregar de manera coherente y sinérgica, valor al producto en proceso.

Factores económicos

- ✓ Elaborar una guía descriptiva para medir la rentabilidad de los proyectos de inversión, aplicable a las microempresas en estudio.
- ✓ Elaborar una guía descriptiva de técnicas presupuestarias para el control de las diferentes áreas.

Factores Tecnológicos

- ✓ Diseño de un sistema que registre las actividades de compra y venta.
- ✓ Utilización de programas virtuales de pago.

Factores legales

- ✓ Inscribir el negocio de microempresarios como contribuyentes, como persona natural al Impuesto al Valor Agregado (IVA), registro de las marcas en el Centro Nacional de Registro (CNR), registro sanitario por parte del Ministerio de Salud (MINSAL), y el procedimiento a cumplir para realizar exportaciones de sus productos.
- ✓ Plan de gestión contractual con empleados, proveedores y distribuidores, basado en las respectivas leyes.

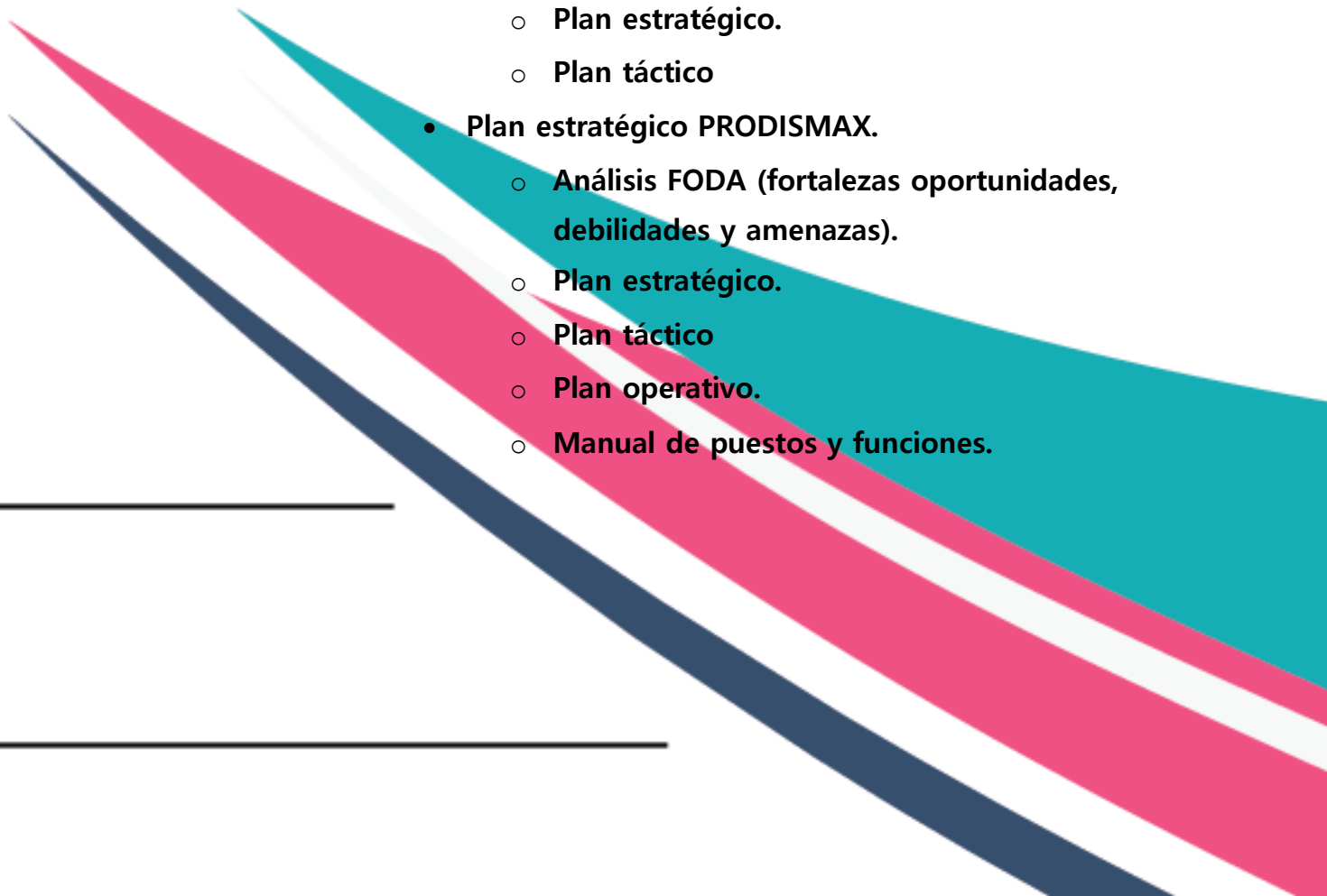


CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y DISEÑO DE LA PROPUESTA.

Contenido:

Guía técnica para la elaboración de:

- **Plan estratégico general dirigido las microempresas productoras de chocolate artesanal.**
 - **Análisis FODA (Fortalezas Oportunidades, Debilidades y amenazas).**
 - **Plan estratégico.**
 - **Plan táctico**
 - **Plan estratégico PRODISMAX.**
 - **Análisis FODA (fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas).**
 - **Plan estratégico.**
 - **Plan táctico**
 - **Plan operativo.**
 - **Manual de puestos y funciones.**
- 
-
-


5 Presentación y diseño de la propuesta.

La planeación estratégica permite alcanzar los propósitos establecidos por una organización mediante la ejecución de procesos sistémicos y la implementación de planes tácticos y operativos, por ello su elaboración es de vital importancia, pues se convierte en la directriz que la empresa debe seguir.

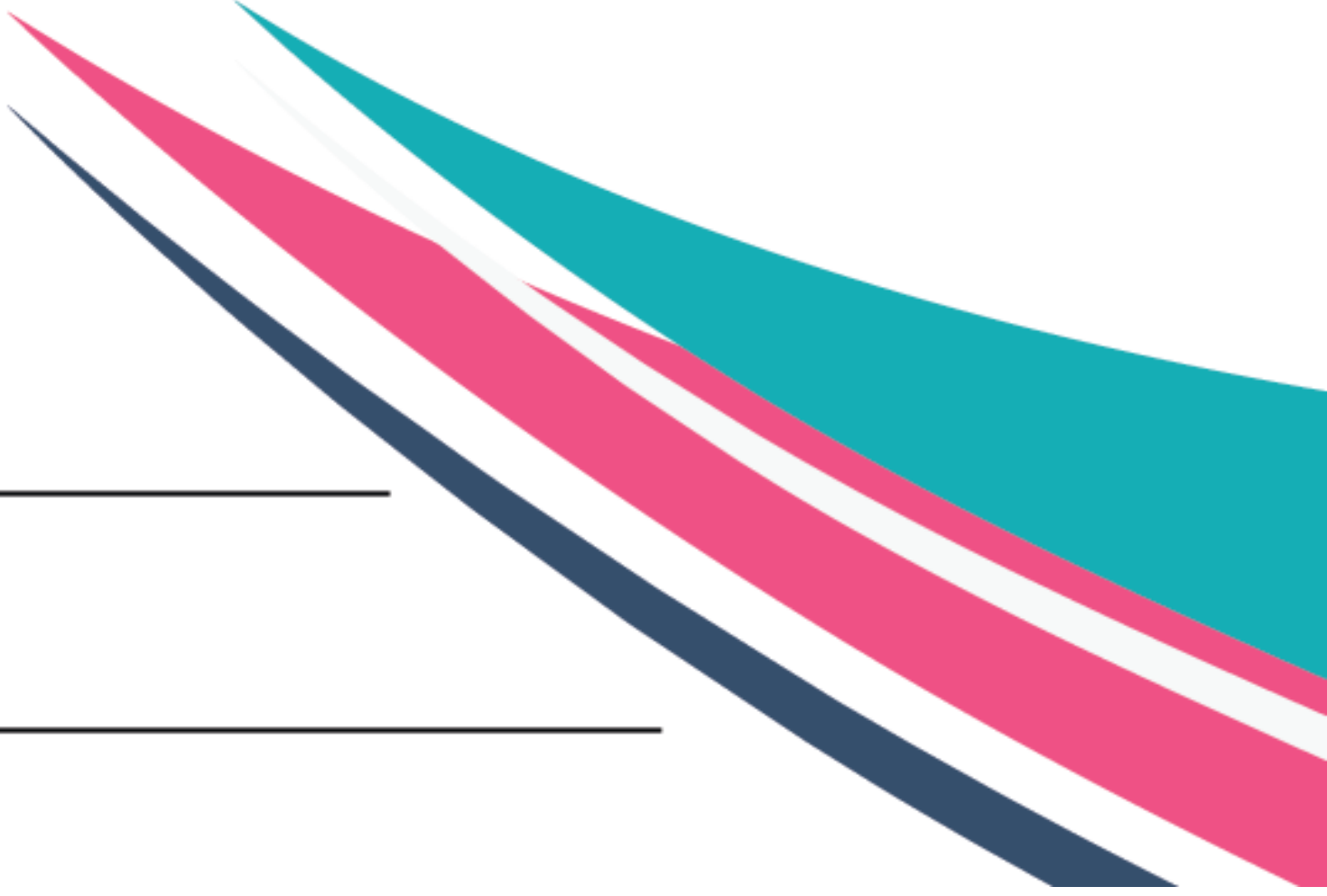
Las problemáticas identificadas mediante la investigación, en cuanto a los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, permitió determinar la necesidad del diseño e implementación de una propuesta de mejora referida a la planeación estratégica, como una contribución a cada propietario, permitiendo reducir o solventar parte de las problemáticas identificadas en la investigación.

En este capítulo se presenta un plan estratégico de forma general para las 14 microempresas que participaron en el estudio, derivado del diagnóstico mediante la herramienta del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), como el plan táctico a seguir, definiendo las actividades técnicas a realizar para el alcance de los objetivos propuestos.

Además, como parte de la propuesta de mejora, se presenta un plan estratégico específicamente para la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODIXMAS), representando el caso práctico de la investigación, al retomar elementos particulares de la entidad para su desarrollo. Para el caso de esta propuesta de mejora específica, además de disponer del contenido de la propuesta genérica, cuenta con el plan operativo, que el microempresario estará en su disposición de aplicar en el corto plazo.



Análisis FODA para la elaboración de plan estratégico dirigido a las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.



Presentación

La información recabada durante la investigación, de los factores que inciden en las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, permitió identificar datos homogéneos, los cuales contribuyeron a la presentación del diagnóstico estratégico de las 14 microempresas mediante la herramienta FODA, donde se muestran las fortalezas y debilidades con las que cuentan, como las oportunidades y amenazas que podrían enfrentar.

Para la elaboración de la propuesta de mejora, resulta necesario prestar atención al resultado de la matriz estratégica FODA, de acuerdo al umbral de calificación por factores establecidos, porque dicha propuesta irá orientada a implementar una estrategia que vaya en consonancia con el resultado del diagnóstico estratégico realizado a las microempresas

5.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

Para realizar un apropiado análisis de la situación actual de la microempresa, se han definido los siguientes factores de evaluación:

- ✚ Factor de funcionamiento administrativo
- ✚ Factor de operaciones productivas
- ✚ Factor económico
- ✚ Factor tecnológico
- ✚ Factor legal

Luego de haber determinado los factores de evaluación, en concordancia con los resultados de la investigación, se procede a presentar las principales condiciones reales de acuerdo a las variables internas y externas de cada factor.

Tabla 31. *Fortaleza y debilidades de las microempresas productoras chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee apoyo del Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) y también de parte de la Comisión Nacional de Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) • Asistencia a capacitaciones orientadas en áreas de producción, venta y finanzas. • Buena relación laborales (Entre Propietarios y empleados) • Realizan control de inventarios de materia prima. • Procesos de producción artesanal. • Selección de intermediarios con puntos de ventas específicos. • Producto que genera mayor margen de rentabilidad (chocolate tradicional) • Determinación de los costos de los productos. • Inversiones realizadas a base de capital propio. • Publicidad a través de plataformas de información social. • Registro de naturaleza jurídica para legalizar el funcionamiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe el reglamento interno de trabajo, de higiene y seguridad. • Economía limitada para el cumplimiento de los requisitos exigidos por el ministerio de salud (MINSAL) y para la exportación. • Desconocimiento del uso de nuevas tecnologías. • No retribuye prestaciones laborales a los empleados. • No existe una relación contractual con los empleados. • No se planifican las actividades. • No existe una estructura organizacional. • Política de salarios no apegada a la ley. • Funciones para cada uno de los puestos no definidas • Inexistencia de manuales de procedimientos • Actividades cruzadas en el proceso de producción • Capacidad Nulo control financiero • No existen manuales administrativos.

Fuente: Entrevistas realizada a las microempresas productoras de chocolate artesanal, Agosto 2019.

Tabla 32. *Oportunidades y amenazas de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar la fijación de objetivos mediante análisis de datos cualitativos y cuantitativos. • Implementación de nuevos procesos de selección de personal • Diversificación de productos ofertados. • Mejora de la planta de producción (infraestructura y/o capacidad instalada). • Introducción de los productos a nuevos mercados. • Realización de estudio bromatológico. • Crecimiento del consumo de chocolate • Contribución al mejoramiento de las condiciones económicas de la comunidad, a través de la generación de empleo. • Adquisición de patente de marca. • Utilizar sistemas informáticos para el control de inventarios. • Modelo de negocios basado en las TIC. (Tecnológica de información y comunicación) • Industrializar los procesos productivos. • Establecer una relación contractual con proveedores y distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanciones por la falta de implementación de medidas de higiene y seguridad ocupacional por parte del Ministerio de Salud (MINSAL). • Cambios de precios en materia prima e insumos • Productos sustitutos (competencia directa e indirecta) • Aumento del costo de insumos. • Inadaptabilidad a la nueva tecnología. • Reforma de incremento al salario mínimo. Incremento en la carga impositiva (fiscal o municipal).

Fuente: Entrevistas realizada a las microempresas productoras de chocolate artesanal, Agosto 2019. .

A continuación, se presenta, a manera de resumen en la Tabla 35, el FODA general de las microempresas en investigación. Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes de cada factor, de acuerdo a los resultados obtenidos.

Tabla 33. FODA de microempresa productoras de chocolate artesanal sujetas a investigación.

FODA de microempresa productoras de chocolate artesanal sujetas a investigación.			
F O R T A L E Z A S	Apoyo institucional	O P O R T U N I D A D E S	Formalizar la fijación de objetivos mediante análisis de datos cualitativos y cuantitativos.
	Realizan control de inventarios de materia prima.		Mejora de la planta de producción (infraestructura y/o capacidad instalada)
	Determinación de los costos de los productos		Obtener financiamiento externo para realizar inversiones.
	Publicidad a través de plataformas de información social.		Modelo de negocios basado en las TIC. (Tecnológica de información y comunicación)
	Registro de naturaleza jurídica para legalizar el funcionamiento de la empresa.		Adquisición de patente de marca.
D E B I L I D A D E S	No se planifican las actividades	A M E N A Z A S	Sanciones por la falta de implementación de medidas de higiene y seguridad ocupacional por parte del Ministerio de Salud (MINSAL).
	Actividades cruzadas en el proceso de producción		Cambios de precios en materia prima e insumos
	Carencia de presupuestos para el desarrollo de las actividades		Diversidad de productos representativos como competencia directa e indirecta
	Desconocimiento del uso de nuevas tecnologías.		Inadaptabilidad a las nuevas tecnologías
	No existe una relación contractual con los empleados		Reforma de incremento al salario mínimo

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación de acuerdo a las entrevistas realizada a microempresas productoras de chocolate artesanal, noviembre 2019.

5.1.1 Diagnóstico estratégico

Para definir la estrategia empresarial, se valora cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a criterio del propietario de la microempresa. Por ello, se asignó una ponderación desde el intervalo de numeración del 1 al 5, de acuerdo a su nivel de importancia.

En la Tabla 36, se muestra el nivel de importancia de cada valor.

Tabla 34. Umbral de calificación por factores.

Valores	Escala de valoración
1	No existe incidencia
2	Existe poca incidencia
3	Existe incidencia
4	Existe mediana incidencia
5	Existe incidencia determinante

Fuente: elaborado por el equipo de investigación, noviembre 2019

Posterior a la recolección de datos con los propietarios de las microempresas, se procedió a la elaboración de la matriz estratégica por factores, donde se representaron las ponderaciones asignadas a cada elemento. Los resultados se presentan en la Tabla 38.

Tabla 35. Matriz estratégica FODA

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ
F1	3	4	5	5	5	22	3	3	3	3	1	13
F2	5	2	2	3	1	13	1	4	1	4	1	11
F3	4	1	2	2	1	10	1	4	3	2	3	13
F4	2	3	4	5	1	15	2	1	1	5	1	10
F5	1	2	4	2	5	14	3	1	1	2	1	8
Σ	15	12	17	17	13	74	10	13	9	16	7	55
D1	4	1	3	2	2	12	2	2	2	3	1	10
D2	1	5	2	2	1	11	2	3	1	3	1	10
D3	4	3	3	2	3	15	4	4	2	2	4	16
D4	2	2	2	5	3	14	1	2	1	5	1	10
D5	1	1	1	1	1	5	3	1	1	2	5	12
Σ	12	12	11	12	10	57	12	12	7	15	12	58

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación de acuerdo a la entrevista realizada a propietarios de microempresa de chocolate artesanal, noviembre 2019

El resultado de la matriz estratégica por factores de la investigación realizada a propietarios de microempresa productoras de chocolate demuestra que obtuvo el mayor puntaje en el cuadrante 1, obteniendo un total de 74 puntos, dicho resultado lo posiciona en la aplicación de estrategias ofensivas, por ello, debe aprovechar al máximo las oportunidades mediante la explotación de las fortalezas.

El objetivo de este cuadrante es alcanzar una ventaja competitiva, con respecto a los competidores, mediante las acciones agresivas detalladas en el plan táctico. Para mayor comprensión del análisis realizado de la matriz FODA, obsérvese, el capítulo II. Página 61-62.



**5.1.3 PLAN ESTRATÉGICO
DIRIGIDO A LAS
MICROEMPRESAS
PRODUCTORAS DE CHOCOLATE
ARTESANAL 2020**



Presentación

La elaboración de la propuesta de mejora general para las 14 microempresas que participaron en el estudio, se realizó de acuerdo a los resultados de la investigación, con respecto a los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador; identificando ciertas problemáticas que permitieron elaborar una guía de planificación estratégica, que permita reducir o solventar las limitantes y deficiencias homogéneas encontradas de acuerdo a la información recabada, por medio de la ejecución de objetivos recomendados.

El diseño e implementación del plan, a través de la ejecución de la guía de planificación estratégica, permitirá el establecimiento de objetivos, políticas y metas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de la organización a nivel interno, además de identificar el perfil empresarial de cada microempresa.

A continuación se presenta la guía respectiva para la elaboración del perfil empresarial que deben definir las microempresas, la estructura organizativa de acuerdo a los puestos generales y homogéneos que poseen y las estrategias proyectadas a implementar en el período comprendido del año 2020 al 2024, de acuerdo a la información recabada y para la consecución y alcance de los objetivos planteados.

5.1.3.1 Perfil empresarial

Un perfil empresarial se construye con una descripción de la empresa, conteniendo los siguientes elementos:

- 1- El nombre de la empresa.
- 2- Breve reseña histórica.
- 3- Productos que fabrica y/o comercializa.
- 4- Impacto social que genera
- 5- Pensamiento estratégico (Misión, visión, valores, filosofía de trabajo, Productos fabricados y objetivos estratégicos)

5.1.3.2 Pensamiento estratégico

Misión

La misión es la razón de existir de una empresa, es decir por qué realiza las actividades de esa forma, a continuación, se describen los pasos que debe contener para su elaboración.

- ✓ Necesidades que satisface el producto.

Se debe definir el grupo de interés para identificar las necesidades que satisface el producto, en clientes, empleados, proveedores, sociedad, etc.

- ✓ Luego de definir las necesidades que satisface el producto, es necesario responder a ciertas interrogantes que contribuirán a definir la misión de la empresa, que son:
 - ¿Quiénes somos? (Identidad)
 - ¿Qué buscamos? (Propósito)
 - ¿Por qué lo hacemos? (Valores, principios y motivaciones)
 - ¿Para quienes lo hacemos? (Clientes)

Ejemplo.

“Somos una empresa que ofrece a nuestros clientes chocolate en tablilla artesanal, cuidando de la calidad de nuestros productos con un personal capacitado para su fabricación y enfocada a cuidar la buena salud de la población nacional.”

Visión

La visión es una manifestación venidera que indica hacia donde quiere dirigirse la empresa, es decir, visualizar en donde se observa en el futuro.

Para definir la visión resulta necesario responder a ciertas interrogantes, que son:

- ¿Hacia dónde vamos? (Qué se desea lograr)
- ¿Cuál es el sueño de la empresa? (Como se observa en el futuro)
- ¿Cómo se puede cumplir lo observado en el futuro? (Estrategias, objetivos y acciones)
- ¿Para quienes se realiza? (Clientes)

Ejemplo.

“Ser una empresa líder a nivel nacional, mejorando cada día la calidad de sus productos, y alcanzar mercados regionales o internacionales.”

Valores y principios.

Es importante establecer los valores y principios con los cuales se identificará la empresa, exponiéndolos en una lista, para describir el beneficio que conlleva su aplicación en las actividades que se realizan.

Se recomienda considerar la aplicación de los siguientes valores:

- Colaboración: Los empleados trabajan en equipo compartiendo información que les permite alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Integridad:** El juicio moral de los empleados que pertenecen a la empresa permite mejorar el clima organizacional.
- **Lealtad:** Los empleados están comprometidos con la empresa, esmerados en alcanzar los objetivos y metas.
- **Responsabilidad:** Los empleados son responsables de conocer sus puestos de trabajo y realizar todas las funciones establecidas en el mismo.

Filosofía de trabajo

Para definir la filosofía laboral resulta necesario poner en práctica la misión establecida y tomar en cuenta los valores y principios que identifican a todas las partes integrales de la empresa, considerando ciertas preguntas para la formulación de la filosofía, a continuación, se presentan tres aspectos esenciales a tomar en cuenta:

- ¿Qué pretende cumplir? (objetivo, finalidad)
- ¿Qué pretende hacer? (¿actividades, seguimiento de la misión?)
- ¿Para quién los va hacer? (clientes, empleados, proveedores, comunidad)

5.1.3.3 Productos fabricados.

Diseñar una cartilla que muestre la descripción e imagen de los productos, permitirá presentar y distinguir a cada empresa mediante la percepción de los productos por sus clientes.

A continuación, se muestra la plantilla de presentación de los productos.

Ilustración 16. Cartilla de productos.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020,

5.1.3.4 Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos propuestos mediante el análisis de los resultados de la investigación que permita a las empresas desarrollarse a nivel nacional e internacional,

Tabla 36. Estrategias y objetivos a aplicar.

GESTIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	
Objetivo general estratégico	Elaboración de un plan estratégico que permita solventar las deficiencias que impiden el crecimiento de las microempresas productora de chocolate artesanal, en el período comprendido del año 2020 al 2024.
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incorporar medidas que permitan mejorar la gestión administrativa de las microempresas productoras de chocolate artesanal mediante el diseño del perfil empresarial, para el año 2020. ✚ Adquirir o mejorar la planta de producción, para la optimización de los procesos productivos, para el año 2021. ✚ Implementar un nuevo modelo de negocios que incorpore el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación 2022. ✚ Establecer estrategias de marketing para la comercialización de los productos a nivel nacional, para el año 2023. ✚ Exportar productos con estándares de calidad a Estados Unidos de América, para el año 2024.

Fuente: elaborado por el equipo de investigación, noviembre 2019

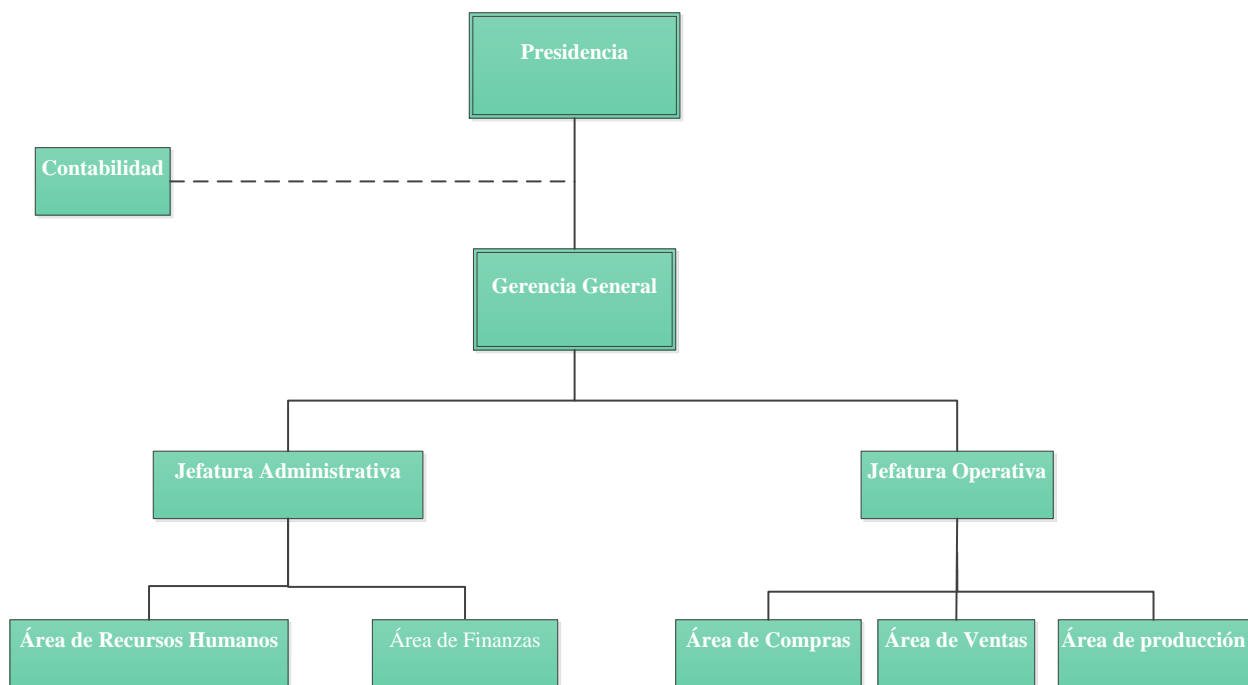
Para definir la estrategia a seguir, resulta importante definir los objetivos estratégicos que busca lograr los microempresarios. De acuerdo a los resultados de la investigación, se plantean aquellas acciones necesarias para la consecución de los objetivos tomando en cuenta las aspiraciones de crecimiento de la microempresa.

La ejecución temporal de cada objetivo se encuentra sujeta al criterio de los microempresarios según la relevancia de las necesidades a solventar para su implementación, y están enfocados en la gestión del crecimiento microempresarial, por ello, su aplicación es adaptable en cada una de las empresas investigadas,

8.1.3.5 Estructura Organizativa.

Para conocer de manera gráfica la estructura organizativa, resulta necesario establecer el organigrama con el cual deberán de ejecutar las funciones que se establezcan. A continuación, de manera general y por tener características homogéneas al tratarse de microempresas productoras de chocolate artesanal, se recomienda un posible organigrama para definir la estructura organizativa con la cual se van a desempeñar.

Ilustración 17. Propuesta de Organigrama.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

La estructura organizativa presentada para las microempresas, se trata de un organigrama integral, que por su contenido, realiza una representación general de los puestos que poseen las mismas. Se recomienda el uso de la estructura organizativa, porque resulta necesario definir los puestos que los empleados desempeñaran, sus niveles jerárquicos y los canales de comunicación formal que tendrán en la empresa.

Presidente. Es el representante legal de la empresa, quien analiza la información obtenida de la gerencia general para la toma de decisiones.

Gerencia general: Es el área encargada de planificar, organizar, dirigir, controlar las actividades que se realizan, además es responsable de la administración de la empresa y la conducción estratégica para la toma de decisiones.

Contabilidad: el outsourcing de contabilidad es responsable de revisar los libros contables de los clientes, elaborar el balance de los libros financieros, redactar informes sobre el estado financiero y la preparación de los impuestos.

Jefatura administrativa: Administrar y gestionar el uso de los bienes de las sub unidades a su cargo, así como preparar informes relacionados con las finanzas y los recursos humanos.

Área de recursos humanos: Se encarga del reclutamiento y selección de personal, la inducción de nuevos empleados, formación y capacitación de personal, control del clima laboral y la gestión de bajas y despidos, evaluación del personal, control de asistencia y elaboración de planillas.

Área de finanzas: es responsable de toda la gestión financiera de la empresa, busca fuentes de financiación para las mejores opciones de inversión para la empresa y la amortización de impuestos.

Jefatura Operativa: Asegurar el desarrollo operacional y administrar los recursos internos de producción y recursos humanos, para facilitar el trabajo al departamento de ventas, garantizar la funcionalidad con los proveedores.

Área de compras: El área de compras es la responsable de todas las actividades para la adquisición de las materias primas y establecer relaciones sólidas con los proveedores.

Área de ventas: El área de ventas se encarga de la distribución, transporte y venta de los productos y llevar control de inventarios de productos exhibidos en tiendas.

Área de producción: Es el área que tiene como función principal la creación de los productos de la empresa. Transforman los insumos o recursos en productos finales.



**5.1.4 PLAN TÁCTICO DIRIGIDO A
LAS MICROEMPRESAS
PRODUCTORAS DE CHOCOLATE
ARTESANAL 2020**



Presentación

La planeación táctica contribuye al establecimiento de actividades a mediano plazo que la empresa deberá de ejecutar. El plan táctico es una extensión del plan estratégico donde se describen las acciones específicas, pero no muy detalladas, que se deberán de ejecutar para alcanzar los objetivos definidos en la planeación estratégica.

El plan táctico que se define para las microempresas productoras de chocolate artesanal, se propone a partir del año 2020 hasta 2024, deberán guiarse por un conjunto de actividades tácticas que permitan lograr los objetivos estratégicos recomendados, permitiendo el crecimiento empresarial, la mejora de las condiciones de productividad e infraestructura.

El cumplimiento de los objetivos permitirá satisfacer la demanda de los clientes, y lograr estabilidad económica que permita la exportación de los productos.

Para la elaboración del plan táctico resultó necesario determinar aquellas actividades que contribuyeran al logro de los objetivos estratégicos, estableciendo los resultados esperados de la aplicación de dicho plan, además del responsable de desarrollar cada actividad táctica.

A continuación, se detalla las actividades a realizar por objetivo estratégico establecido en el plan.

Tabla 37. Matriz táctica, objetivo estratégico 1

Matriz Táctica para empresa productoras de chocolate artesanal, Año 2020		
OE 1: Incorporar medidas que permitan mejorar la gestión de administración de las microempresas productoras de chocolate artesanal mediante el diseño del perfil empresarial, para el año 2020		
Actividades Tácticas.	Resultado Esperado.	Responsable.
Actualizar el diagnóstico que permita identificar los factores que inciden en el crecimiento.	Identificar los factores que inciden en el crecimiento de la microempresa, evaluar los resultados y recomendar oportunidades de mejora al propietario.	Gerencia General
Redefinir el perfil empresarial que permita el establecimiento de la estructura organizativa.	Que los empleados conozcan la estructura organizativa y su nivel jerárquico en la empresa e incluirlos en programas de capacitación que permita la mejora del clima organizacional.	Gerencia General
Ajuste de la estructura Organizativa.	Establecer la relación y cadena de mando de las áreas, que intervienen en la actividad económica de la empresa, desde los mandos medios hasta la alta gerencia.	Todas las Áreas de la empresa.
Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo.	Cada empleado debe contar con los recursos necesarios para el funcionamiento de su puesto, y que las condiciones de los materiales sean idóneas para su utilización.	Área de logística.
Realizar trámites de inscripción en ministerio de hacienda.	Obtener la inscripción en el ministerio de hacienda ya sea como persona natural o jurídica y realizar las actividades comerciales bajo el marco legal exigido.	Gerencia General
Gestionar adquisición o renovación del registro sanitario del Ministerio de Salud (MINSAL), para la planta de producción.	Obtener el permiso de funcionamiento sanitario emitido por el ministerio de salud (MINSAL) para el funcionamiento confiable de la planta de producción	Gerente General
Aplicar procesos de control de registros de compra y venta.	Disponer de una base de datos que permita el registro ordenado de las actividades.	Área de logística.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

Tabla 38. Matriz táctica, objetivo estratégico 2.

Matriz Táctica para empresa productoras de chocolate artesanal, Año 2021		
OE 2: Adquirir o mejorar la planta de producción, para la optimización de los procesos productivos, para el año 2021.		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Disponer de los requerimientos técnicos necesarios de la nueva maquinaria, de acuerdo a la capacidad económica de la microempresa.	Elección del diseño maquinaria que se necesita según el proceso producción a modificar. (Elaborar términos de referencia, TDR)	Consultoría externa
Gestionar financiamiento en una institución para la adquisición o mejora de la planta de producción.	Mejoramiento de la capacidad productiva.	Gerencia general y área de finanzas.
Generar flujos de procesos de producción eficientes.	Evaluaciones constantes de los flujos de procesos que permitan agregar valor al producto en proceso.	Área de Producción.
Capacitar al personal sobre el manejo de la maquinaria adquirida.	Empleados capacitados en el uso adecuado de la maquinaria.	Área de Producción.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

Tabla 39. Matriz táctica, objetivo estratégico 2.

Matriz Táctica para empresa productoras de chocolate artesanal, Año 2022		
OE 3: Implementar un nuevo modelo de negocios que incorpore el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación 2022.		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Fortalecer las relaciones con los clientes.	Establecer relaciones a largo plazo con los clientes (Contratos)	Consultoría externa
Establecer nuevos canales de distribución.	Utilizar canales de distribución que sean eficientes para el producto y permita reducir los costos.	Área de logística.
Utilizar los medios de comunicación tecnológica.	Dinamizar la comercialización por medio de la utilización de redes sociales.	Área de logística
Ampliar la red contactos con los proveedores de insumos y materiales.	Establecer una relación de mutuo beneficio con los proveedores de la empresa. (contratos)	Gerencia General
Utilización de programas virtuales de pago.	Reducir el tiempo transacciones de compra y venta.	Área de finanzas

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

Tabla 40. Matriz táctica, objetivo estratégico 4.

Matriz Táctica para empresa productoras de chocolate artesanal, Año 2023		
OE 4: Establecer estrategias de marketing para la comercialización de los productos a nivel nacional, para el año 2023.		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Cumplir los requisitos establecidos por la norma ISO 9001.	Obtener la certificación de las normas ISO 9001.	Todas las áreas de la empresa
Gestionar los recursos necesarios para la comercialización con posibles intermediarios.	Obtener contrataciones o acuerdos con intermediarios de productos para introducir el producto a nuevos segmentos de mercado.	Gerencia General
Ofrecer los productos a negocios formales, hoteles, restaurantes y super mercados.	Consolidar ventas en nuevos nichos de mercado, que permita el incremento del número de clientes a fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.	Área de logística
Diversificar la cartera de productos ofertados.	Satisfacer la demanda de los clientes con la introducción de nuevos productos que se adapten a las necesidades del mercado.	Gerencia General

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

Tabla 41. Matriz táctica, objetivo estratégico 5.

Matriz Táctica para empresa productoras de chocolate artesanal, Año 2024		
O5: Exportar productos con estándares de calidad a Estados Unidos de América, para el año 2024		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Gestionar trámites para la exportación de los productos de la microempresa.	Cumplir con los requisitos que exige el Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones de El Salvador.	Gerencia General.
Inscribirse como Exportador en Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones de El Salvador, mediante el Sistema Integrado de comercio exterior.	Exportar a intermediarios internacionales que garanticen la venta de los productos.	Gerencia General.
Establecer relaciones con intermediarios internacionales.	Obtener contratos de venta a largo plazo para el comercio exterior.	Gerencia General.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

5.1.4.1 Políticas Empresariales

Las políticas son guías orientadas a la acción necesarias para construir directrices que generan un marco reglamentario, y asignen lineamientos precisos para la toma de decisiones en problemas que se presenta de forma repetitiva en una organización, permitiendo garantizar el orden y el control de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

Las políticas deben estar separada por área, garantizado su conocimiento y uso para cada uno de los colaboradores de la empresa, a continuación, se muestran cada una de las áreas recomendadas

Políticas Generales.

Las políticas generales deben ser de cumplimiento de todos los miembros de la empresa.

Ejemplo.

- Todos los empleados deben tener un comportamiento ético, respetando la integridad de cada uno de sus compañeros de trabajo
- Los empleados están obligados a respetar y cumplir de la jornada laboral establecida.

Políticas de Gerencia General

Es importante definir y conocer las políticas establecidas para la gerencia general, debido a que representan guías que permiten dirigir a la empresa al éxito y facilitar la toma de decisiones.

Ejemplo.

- El avance, resultado y evolución de la empresa deberá ser informado al propietario de la empresa.

- Los empleados serán reconocidos por su buen desempeño.

Políticas de Finanzas y Contabilidad.

Las políticas establecidas para el área de finanzas permiten considerar el manejo adecuado de los recursos financieros de la empresa.

Ejemplo.

- Para realizar un préstamo financiero deberá evaluarse el nivel de endeudamiento e ingreso actual de la empresa.
- El encargado de finanzas deberá cumplir con el pago de obligaciones que la empresa posea.

Políticas de Compras

El objetivo de las políticas de compras es efectuar pautas que permitan realizar las actividades de compra de la empresa.

Ejemplo.

- Al seleccionar a los proveedores debe verificarse el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos por la empresa.
- El abastecimiento deberá realizarse continuamente, para disponer de los materiales o insumos necesarios que permitan mantener las actividades productivas de la empresa.

Políticas de Ventas

Las ventas realizadas permiten a la empresa generar ingresos, reforzar y mantener la relación con los clientes, por ello es importante definir las políticas que permitirán establecer el cumplimiento de las acciones a realizar al momento de efectuar una venta o interactuar con los clientes.

Ejemplo.

- Los envíos de pedidos de los productos se realizarán únicamente en el lugar establecido al momento de efectuar la venta.
- Los precios establecidos con los clientes serán respetados, hasta la entrega de los productos.

Políticas de Producción

Las políticas de producción son las que permiten asegurar la calidad de los productos fabricados, y consideran todas las características sanitarias necesarias para garantizar la confianza de consumo de los productos.

Ejemplo.

- Los empleados inmersos en los procesos de manufacturación de los productos están obligados al uso indispensable del uniforme. (Redecilla, Botas, Guante, Mascarilla y Camiseta blanca).
- La calidad de los productos deberá verificarse antes de la entrega de la mercadería a los clientes.

Políticas de Recursos humanos

El área de recursos humano debe ayudar a mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa por medio del desarrollo del talento humano, por ello la implementación y seguimiento de sus políticas deben enfocarse a la consecución de los objetivos establecidos.

Ejemplo.

- El despido de personal de la empresa solo podrá realizar con causas que justifiquen su destitución.
- Fomentar los valores establecidos por la empresa para la mejora de las relaciones laborales.



PROPUESTA.

CASO PRÁCTICO.



PRODISMAY

2020-2024

Presentación

Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), es una microempresa productora de chocolate artesanal y diversos productos, que surge de manera informal en el año 2004 en el municipio de San Lorenzo, departamento de San Vicente, estableciéndose como contribuyente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el año 2007. En la actualidad se ha convertido en referente en cuanto a la generación de empleos en la comunidad de la misma localidad.

La presentación y desarrollo de la propuesta de mejora de la empresa sujeta a la investigación realizada, comprendió la elaboración de un plan estratégico, contando con la participación del propietario de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) , para definir las acciones necesarias que permitan el desarrollo de la empresa. Ha sido elaborado tomando en cuenta las normativas y leyes que rigen a este sector micro empresarial y los resultados de la investigación realizada en el periodo de agosto del 2019.

Para la elaboración de la propuesta de mejora resulto necesario realizar varias visitas adicionales al propietario de la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) y la indagación mediante entrevistas a las otras microempresas productoras de chocolate artesanal, logrando recabar información necesaria para la elaboración del plan estratégico, su ejecución y seguimiento queda a consideración del propietario de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX).

5.2.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

Para realizar un apropiado análisis de la situación actual de la microempresa, se han definido los siguientes factores de evaluación:

- ✚ Factor de funcionamiento administrativo
- ✚ Factor de operaciones productivas
- ✚ Factor económico
- ✚ Factor tecnológico
- ✚ Factor legal

Luego de haber determinado los factores de evaluación, en concordancia con los resultados de la investigación, se procede a presentar las principales condiciones reales de acuerdo a las variables internas y externas de cada factor.

Tabla 42. *Fortaleza y debilidades de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX).*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee apoyo del Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE) y también de parte de la Comisión Nacional de Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) • Asistencia a capacitaciones orientadas en áreas de producción y venta. • Diversifica los productos ofertados • Experiencia productiva (15 años) • Cuenta con maquinaria Propia • Proceso de producción artesanal • Viñetas personalizadas para cada producto • Fecha de caducidad definida para cada producto • Pago oportuno de las obligaciones financieras. • Mantiene un moderado nivel de endeudamiento • Producto que genera mayor margen de rentabilidad (chocolate tradicional) • Uso de equipo informático • Publicidad a través de plataformas de información social. • Dispone de registro en el Ministerio de Hacienda. • Cuentan con registro de patente. • Registro de análisis bromatológico (anual). 	<ul style="list-style-type: none"> • No se Definen los estándares de producción • Perdida de materiales y/o desperdicio. • Inexistencia de manuales de procedimientos • Actividades cruzadas en el proceso de producción • No se planifican las actividades • Nulo control financiero • No se organizan las actividades del proceso de producción • No existe una estructura organizacional. • Política de salarios no apegada a la ley • Funciones para cada uno de los puestos no definidas • Escasa evaluación del desempeño de los empleados • Conflicto en las relaciones interpersonales entre patrono y empleados. • No existe objetividad en la pérdida o utilidad obtenida • Gastos realizados en actividades no relacionadas a la microempresa • Deficiente reinversión de utilidades • No existe control de los costos. • No dispone de sistemas informáticos para determinar los costos. • No se utilizan las redes sociales para la venta de los productos • Carece de publicidad en la web • Desconocimiento del uso de nuevas tecnologías. • No retribuye prestaciones laborales a los empleados. • No existe una relación contractual con los empleados.

Fuente: Entrevista realizada a la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Agosto 2019.

Tabla 43. Oportunidades y amenazas de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX).

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la planta de producción (infraestructura y/o capacidad instalada). • Implementación de nuevos procesos de selección de personal • Evaluación del desempeño de los empleados. • Desarrollo de nuevos productos • Crecimiento en el número de proveedores de cacao • Crecimiento del consumo de chocolate • Reducción del costo en mano de obra por adquisición de maquinaria. • Obtener financiamiento necesario para invertir en propiedad, planta y equipo. • Contribución al mejoramiento de las condiciones económicas de la comunidad, a través de la generación de empleo. • Utilizar software para generar información financiera confiable • Modelo de negocios basado en las TIC. (Tecnológica de información y comunicación). • Actualizar el registro de sanidad del Ministerio de Salud (MINSAL), para expandirse a nuevos mercados. • Establecer una relación contractual con proveedores y distribuidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de un solo proveedor. • Diversidad de productos representativos como competencia directa e indirecta. • Finalización del contrato de arrendamiento de la propiedad. • Sanciones por la falta de implementación de medidas de higiene y seguridad ocupacional por parte del Ministerio de Salud (MINSAL). • Tasas pagadas de interés no acordes a la capacidad económica de la microempresa • Productos sustitutos (competencia directa e indirecta) • Aumento del costo de insumos. • Inadaptabilidad a la nueva tecnología. • Reforma de incremento al salario mínimo. • Incremento en la carga impositiva (fiscal o municipal).

Fuente: Entrevista realizada a la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Agosto 2019.

A continuación, se presenta, a manera de resumen en la Tabla 49, el FODA general de la microempresa, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes de cada factor, de acuerdo a los resultados de la investigación.

Tabla 44. FODA Productos diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)

FODA GENERAL			
F O R T A L E Z A S	Apoyo institucional	O P O R T U N I D A D E S	Mejora de la planta de producción
	Diversificación de productos		Adquisición de maquinaria moldeadora de tablillas
	Experiencia productiva		Crecimiento en el número de proveedores de cacao
	Registro en el Ministerio de Hacienda		Obtención de financiamiento
	Pago oportuno de las obligaciones		Actualizar el registro de sanidad del Ministerio de Salud
D E B I L I D A D E S	No se planifican las actividades	A M E N A Z A S	Finalización del contrato de arrendamiento de la propiedad
	Falta de estructura organizacional		Dependencia de un solo proveedor
	No están definidas las funciones para cada uno de los puestos		Tasas de interés no acordes a la capacidad económica
	Deficiente reinversión de utilidades		Adaptabilidad a la nueva tecnología
	Conflictos interpersonales entre patrono y empleados		Reforma de incremento al salario mínimo

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación de acuerdo a la entrevista realizada a Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), noviembre 2019.

5.2.2 Diagnóstico estratégico.

Para definir la estrategia empresarial de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), se valoran cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a criterio del propietario de la microempresa. Por ello, se asignó una ponderación desde el intervalo de numeración del 1 al 5, de acuerdo a su nivel de importancia. En la Tabla 45, se muestra el nivel de importancia de cada valor.

Tabla 45. Umbral de calificación por factores.

Valores	Escala de valoración
1	No existe incidencia
2	Existe poca incidencia
3	Existe incidencia
4	Existe mediana incidencia
5	Existe incidencia determinante

Fuente: elaborado por el equipo de investigación, noviembre 2019

Consecuente a la recolección de datos con el propietario de la microempresa, se procedió a la elaboración de la matriz estratégica por factores, donde se representaron las ponderaciones asignadas a cada elemento. Los resultados se presentan en la tabla 46.

Tabla 46 Matriz estratégica FODA

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ
F1	3	3	1	3	5	15	3	2	2	2	2	11
F2	2	5	3	3	3	16	2	5	1	3	2	13
F3	2	2	4	3	2	13	2	3	2	2	2	11
F4	3	3	4	5	2	17	3	4	5	1	5	18
F5	4	5	3	5	2	19	4	4	4	1	4	17
Σ	14	18	15	19	14	80	14	18	14	9	15	70
D1	5	5	2	3	3	18	5	3	4	3	3	18
D2	2	1	1	2	1	7	1	2	2	1	1	7
D3	1	2	2	2	1	8	1	3	3	2	3	12
D4	3	3	1	5	1	13	5	2	5	3	3	18
D5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	5	10
Σ	12	12	7	13	7	51	13	11	15	11	15	65

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación de acuerdo a la entrevista realizada a Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), noviembre 2019

El resultado de la matriz estratégica por factores de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) demuestra que obtuvo el mayor puntaje en el cuadrante 1, obteniendo un total de 80 puntos, dicho resultado lo posiciona en la aplicación de estrategias ofensivas, por ello, debe aprovechar al máximo las oportunidades mediante el aprovechamiento de las fortalezas.

El objetivo de este cuadrante es alcanzar una ventaja competitiva, con respecto a los competidores, mediante las acciones agresivas detalladas en el plan táctico.

PLAN ESTRATÉGICO

PRODISMAX

2020 - 2024



CONTENIDO:

- PERFIL EMPRESARIAL.
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.
- PRODUCTOS FABRICADOS.
- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Presentación

La elaboración del plan estratégico contó con la colaboración del propietario de la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), de acuerdo a los resultados de la investigación, con respecto a los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, se identificaron ciertas deficiencias administrativas que determinaron la necesidad de diseñar un plan estratégico que permita reducir o solventar las necesidades encontradas.

Resulta indispensable fortalecer la organización a nivel interno por medio de la planificación estratégica, el establecimiento de objetivos, políticas y metas que contribuyan al desarrollo de la microempresa, por ello, el siguiente plan comprende las estrategias proyectadas a utilizar en el período del año 2020 al 2024.

5.2.2.1 Perfil empresarial.

Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), es una microempresa productora de chocolate artesanal y diversos productos, es una empresa que nace con la ambición de ser reconocida, surge de manera informal en el año 2004 en el municipio de San Lorenzo, departamento de San Vicente, pasando a ser contribuyente al Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el año 2007. En la actualidad se ha convertido en referente en cuanto a la generación de empleos en la comunidad de la misma localidad.

Forma parte del sector micro empresarial en producción de alimentos, la elaboración de sus productos le ha permitido desarrollarse como empresa, su producto estrella es la fabricación del chocolate artesanal en tablilla, cuenta con 11 empleados estables y alcanza hasta 26 en temporada alta (julio a diciembre), se enfoca en conservar la buena salud de sus clientes por medio de la venta de bebidas naturales.

5.2.2.2 Pensamiento estratégico

Misión

“Somos una empresa enfocada en la fabricación de chocolate artesanal, horchata, atol y cebada, contribuyendo a la salud y bienestar de nuestros clientes a través de una bebida natural, impulsando el desarrollo económico del municipio de San Lorenzo, departamento de San Vicente”

Visión

“Ser una empresa que se distinga a nivel nacional por la calidad de sus productos de acuerdo a las normas de gestión de calidad, enfocada en cumplir con las expectativas de color, sabor y olor de las bebidas naturales, a través de una correcta distribución en el mercado nacional e internacional”

Valores

Democracia: Los empleados tienen la oportunidad de brindar sus opiniones y ser tomado en cuenta en la toma de decisiones.

Colaboración: Existe compromiso del personal en el cumplimiento de las actividades de producción y venta.

Responsabilidad social: Permite la satisfacción de los clientes que consumen los productos, al ofertarles bebidas que no perjudiquen su salud.

Equidad social: El trato igualitario a los empleados permite acceder a una mano de obra más extensa y diversificada.

Principios de la empresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)

- ✚ Humildad de reconocer las propias limitaciones.
- ✚ Agilidad de realizar las actividades en el momento oportuno.
- ✚ La verdad manifiesta a los clientes, proveedores y distribuidores.
- ✚ Paciencia en los resultados de los proyectos ejecutados.

Filosofía de trabajo

En Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) creemos en el desarrollo de la comunidad mediante la generación de empleos, dando oportunidad a personas de nuestra localidad, teniendo en cuenta valores como la democracia, colaboración y equidad social en nuestro ambiente laboral, sin dejar a un lado la responsabilidad social que tenemos con nuestros clientes, al ofertarles un producto natural que no perjudiquen su salud.

5.2.2.3 Productos fabricados.

Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) se caracteriza por la fabricación de varios productos, como: horchata, atol de maíz tostado, cebada y chocolate en tablilla. En la ilustración 18, se describen los tipos de productos elaborados por la microempresa.

Ilustración 18 Productos fabricados por Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)

Chocolate en tablilla;
Paquete de 10 y 12 unidades.
Chocolate de 225 g. para 9 vasos, con exquisito sabor salvadoreño. Elaborado con azúcar, cacao, canela y agua.

Horchata de arroz con leche.
Horchata de 340 g. para 6 vasos, con sabor tradicional salvadoreño. Elaborada con azúcar, arroz, morro, leche entera, a jon jolí, cacao, cacahuete (mani), canela y vainilla

Cebada con leche
Cebada de 340 g. para 6 vasos, con sabor tradicional salvadoreño. Elaborado con cebada, azúcar, leche entera, pimienta gorda, jengibre, canela y colorante en polvo.

Atole de Maíz.
Atole de 340 g. para 6 vasos, con sabor tradicional salvadoreño. Elaborado con elote amarillo, canela, azúcar, sal y leche.

Chocolate PRODISMAX

PARA EL CALOR UNA FRÍA HORCHATA
Horchata PRODISMAX

Cebada PRODISMAX
DELICIOSA!!!

Atole de maíz PRODISMAX

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020, basado de PRODISMAX. (25 de junio de 2017). PRODISMAX Puede adquirir nuestros deliciosos productos en Súper Selectos. [Publicación de Facebook]. Recuperado de https://www.facebook.com/pg/Prodismax/photos/?ref=page_internal

Ilustración 19. Matriz BCG de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX).



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020, basado de PRODISMAX.

Producto Estrella

El producto estrella es el chocolate de tablilla, el producto presenta una alta cuota de mercado, generando la mayor fuente efectivo para la empresa, el chocolate es el producto en el que la empresa debe invertir el dinero.

Los beneficios que se obtienen en la venta del producto son suficientes para financiar su propio crecimiento y mantener su cuota de mercado. Se encuentra situado en la fase de crecimiento, y es el que representan mejores posibilidades para invertir como para obtener beneficios.

Producto Vaca

La horchata se encuentra posicionada en el cuadrante vaca, es un producto rentable que genera efectivo, el dinero obtenido de la venta de la horchata, debe de dirigirse a la inversión del producto estrella para aumentar su crecimiento.

Producto Interrogante

La Cebada es el producto que representa el cuadrante de interrogante, posee reducida cuota de mercado y está en mercados rápidos de crecimiento. Este producto tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en un producto estrella, que pueda llegar a convertirse en una fuente de ingresos

Producto Perro

El atol de maíz tostado es el producto representado por el cuadrante perro, tiene baja cuota de mercado y es operado en un mercado de crecimiento lento. Puede generar un rendimiento bajo, pero puede ser rentables en el largo plazo.

5.2.2.4 Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos planteados para que la empresa logre alcanzar la visión propuesta por el propietario

GESTIÓN DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL	
Objetivo general estratégico	Proponer solución a deficiencias que impiden el crecimiento de la microempresa productora de chocolate artesanal Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), en el período comprendido del año 2020 al 2024.
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incorporar medidas que permitan mejorar la gestión administrativa de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), mediante el diseño del perfil empresarial, para el año 2020. ✚ Adquirir o mejorar la planta de producción, para la optimización de los procesos productivos, para el año 2021. ✚ Implementar un nuevo modelo de negocios que incorpore el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación 2022. ✚ Establecer estrategias de marketing para la comercialización de los productos a nivel nacional, para el año 2023. ✚ Exportar productos con estándares de calidad a Estados Unidos de América, para el año 2024.

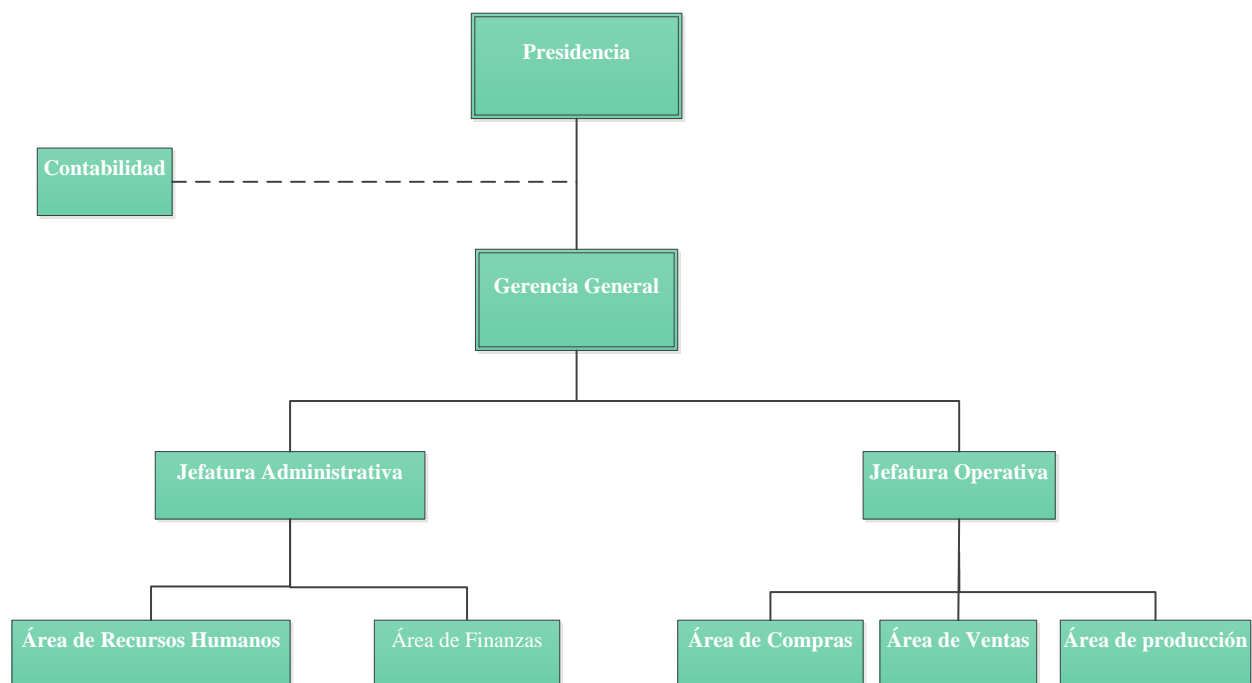
Fuente: elaborado por el equipo de investigación, noviembre 2019

Para definir la estrategia a seguir, resulta importante definir los objetivos estratégicos que busca lograr el microempresario. De acuerdo a los resultados de la investigación, se plantean aquellas acciones necesarias para la consecución de los objetivos tomando en cuenta las aspiraciones de crecimiento de la microempresa.

5.2.2.5 Estructura Organizativa.

El organigrama presentado esta propuesto por el equipo de investigación, para determinar las áreas y líneas de jerárquicas de la empresa

Ilustración 20. Propuesta de Organigrama, PRODISMAX.



Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020, basado de PRODISMAX.

PLAN TÁCTICO

PRODISMAX

2020 - 2024



CONTENIDO:

- MATRIZ TÁCTICA.
- POLÍTICAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE PRODUCTOS DIVERSOS SALVADOREÑOS MAX (PRODISMAX).

Presentación.

El plan táctico de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), está propuesto a partir del año 2020 hasta 2024, deberá guiarse por un conjunto de actividades tácticas para lograr los objetivos estratégicos, permitiendo el crecimiento empresarial, la mejora de las condiciones de productividad e infraestructura.

El cumplimiento de los objetivos permitirá satisfacer la demanda de los clientes, y lograr estabilidad económica que permita la exportación de los productos.

Para la elaboración del plan táctico resultó necesario determinar aquellas actividades que contribuyeran al logro de los objetivos estratégicos, estableciendo los resultados esperados de la aplicación de dicho plan, además del responsable de desarrollar cada actividad táctica.

A continuación, se detalla las actividades a realizar por objetivo estratégico establecido en el plan.

Tabla 47. Matriz táctica, objetivo estratégico 1

Matriz Táctica de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Año 2020		
OE 1: Incorporar medidas que permitan mejorar la gestión de administración de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), mediante el diseño del perfil empresarial, para el año 2020		
Actividades Tácticas.	Resultado Esperado.	Responsable.
Actualizar el diagnóstico que permita identificar los factores que inciden en el crecimiento.	Identificar los factores que inciden en el crecimiento de la microempresa, evaluar los resultados y recomendar oportunidades de mejora al propietario.	Gerencia General
Redefinir el perfil empresarial que permita el establecimiento de la estructura organizativa.	Que los empleados conozcan la estructura organizativa y su nivel jerárquico en la empresa e incluíros en programas de capacitación que permita la mejora del clima organizacional.	Gerencia General
Ajuste de la estructura Organizativa.	Establecer la relación y cadena de mando de las áreas, que intervienen en la actividad económica de la empresa, desde los mandos medios hasta la alta gerencia.	Todas las áreas de la empresa.
Aplicar métodos de evaluación del desempeño.	Mejorar el rendimiento del desempeño de los empleados de la microempresa.	Área de recursos humanos
Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo.	Cada empleado debe contar con los recursos necesarios para el funcionamiento de su puesto, y que las condiciones de los materiales sean idóneas para su utilización.	Área de logística.
Gestionar la renovación del registro sanitario del Ministerio de Salud (MINSAL), para la planta de producción.	Obtener la certificación de salubridad emitida por el ministerio de salud (MINSAL) para el funcionamiento confiable de la planta de producción	Gerente General
Aplicar procesos de control de registros de compra y venta.	Disponer de una base de datos que permita el registro ordenado de las actividades.	Jefatura operativa

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020,.

Tabla 48. Matriz táctica, objetivo estratégico 2

Matriz Táctica de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Año 2021		
OE 2: Mejorar la planta de producción, para la optimización de los procesos productivos, para el año 2021.		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Disponer de los requerimientos necesarios de la nueva maquinaria, de acuerdo a la capacidad económica de la microempresa.	Elección del diseño maquinaria que se necesita según el proceso producción a modificar. (Elaborar términos de referencia)	Consultoría externa
Gestionar financiamiento en una institución para la adquisición o mejora de la planta de producción.	Mejoramiento de la capacidad productiva.	Gerencia general y área de finanzas.
Generar flujos de procesos de producción eficientes.	Evaluaciones constantes de los flujos de procesos que permitan agregar valor al producto en proceso.	Jefatura de Operaciones
Capacitar al personal sobre el manejo de la maquinaria adquirida.	Empleados capacitados en el uso adecuado de la maquinaria.	Jefatura de Operaciones

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020.

Tabla 49. Matriz táctica, objetivo estratégico 3

Matriz Táctica de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Año 2022		
OE 3: Implementar un nuevo modelo de negocios que incorpore el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación 2022.		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Fortalecer las relaciones con los clientes.	Establecer relaciones a largo plazo con los clientes (Contratos)	Consultoría externa
Establecer nuevos canales de distribución.	Utilizar canales de distribución que sean eficientes para el producto y permita reducir el costo.	Jefatura operativa
Utilizar los medios de comunicación tecnológica.	Asegurar ventas por medio de la utilización de las redes sociales.	Área de logística
Ampliar el networking de los proveedores de insumos y materiales.	Establecer una relación de mutuo beneficio con los proveedores de la empresa. (contratos)	Gerencia General/Jefatura operativa
Utilización de programas virtuales de pago.	Reducir el tiempo de transacciones de compra y venta.	Jefatura operativa y área de finanzas

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020

Tabla 50. Matriz táctica, objetivo estratégico 4

Matriz Táctica de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Año 2023		
OE 4: Establecer estrategias de marketing para la comercialización de los productos a nivel nacional, para el año 2023.		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Cumplir los requisitos establecidos por la norma ISO 9001.	Obtener la certificación de las normas ISO 9001.	Todas las áreas de la empresa
Gestionar los recursos necesarios para la comercialización con posibles intermediarios.	Obtener contrataciones o acuerdos con intermediarios de productos para introducir el producto a nuevos segmentos de mercado.	Gerencia General/Jefatura operativa
Ofrecer los productos a negocios formales, hoteles, restaurantes y super mercados.	Consolidar ventas, que permita el incremento del número de clientes a fin de aumentar la rentabilidad de la empresa.	Área de logística
Diseño de un nuevo producto	Satisfacer la demanda de los clientes con la introducción de un nuevo producto al mercado.	Gerencia General/Jefatura operativa.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020,.

Tabla 51. Matriz táctica, objetivo estratégico 5

Matriz Táctica de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), Año 2024		
O5: Exportar productos con estándares de calidad a Estados Unidos de América, para el año 2024		
Actividades Tácticas.	Resultados Esperados.	Responsable.
Gestionar trámites y requisitos para la exportación de los productos de PRODISMASX.	Cumplir con los requisitos que exige el Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones de El Salvador.	Gerencia General.
Inscribirse como Exportador en Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones de El Salvador, mediante el Sistema Integrado de comercio exterior.	Exportar a intermediarios internacionales que garanticen la venta de los productos.	Gerencia General.
Establecer relaciones con intermediarios internacionales.	Obtener contratos de venta a largo plazo para el comercio exterior.	Gerencia General.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020,

5.2.4.1 Políticas para el buen desempeño de la actividad empresarial de Productos Diversos

Salvadoreños Max (PRODISMAX)

Políticas Generales.

- Las actividades a realizar deben ser calendarizadas, con el fin de asegurar su cumplimiento.
- Los colaboradores deben cumplir con lo establecido en el manual de puestos y funciones.
- Mantener informados a los colaboradores de las funciones que deben realizar en el puesto asignado.
- Los colaboradores son responsables de ejecutar y asegurar el cumplimiento de las funciones que demanda el puesto.
- Los recursos serán asignados según la demanda de las operaciones a realizar.
- El personal dispondrá de 30 minutos diarios para consumir sus alimentos, deberán ser ingeridos en el área designada (comedor).
- La jornada laboral constará de 8 horas diarias según horario rotativo y se establecerá un día de descanso para cada empleado.
- Las actividades de limpieza le corresponderán a cada colaborador en el área de trabajo.
- La información de las actividades o recetas de los productos se deben manejar de forma segura y confidencial.
- Los colaboradores deben cumplir con el horario laboral establecido para su jornada.
- Las jefaturas deberán realizar informes del resultado de las actividades de cada área, y ponerlo a disposición de la gerencia general.

Políticas de Gerencia General

- Realizar reuniones semanales para discutir diversas temáticas que giran alrededor de las operaciones de la empresa y así tomar decisiones en conjunto con los colaboradores.
- Los procesos de negocios deberán mantener mejoramientos constantes, para adaptarse a los nuevos desarrollos tecnológicos.
- Analizar todos los informes presentados por las jefaturas.
- Las vacaciones anuales se establecerán de mutuo acuerdo con el propietario o gerente general de la empresa.
- Las capacitaciones se realizarán según las necesidades del puesto o función, la asistencia y el desarrollo son de carácter obligatorio para los colaboradores.
- Las actividades que se realizarán deberán especificar en la planeación establecida.
- Los planes de capacitación deberán ser implementados en temáticas según las áreas que lo necesiten, para la mejora de sus funciones.
- La estructura organizativa de la empresa será diseñada para representar cada área de la empresa.
- El desempeño del gerente general se evaluará de acuerdo a los resultados obtenidos en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- La indemnización realizada por despido o renuncia voluntaria se remunerará con respecto a lo establecido en el código de trabajo.

Políticas de Finanzas.

- El capital de la empresa es de exclusivo uso para las necesidades de la misma.
- El área de finanzas es responsable de la recolección de información necesaria para la elaboración del presupuesto anual de la empresa.
- Los estados financieros deben estar a disposición de la gerencia general o propietario de la empresa.
- Los gastos e inversiones se efectuarán basados en el plan de manejo de efectivo de la empresa.
- El encargado de finanzas deberá cumplir con el pago de obligaciones que la empresa posea.
- Los colaboradores de la empresa deben firmar planillas para asegurar el pago de su salario.
- Al realizar la compra o mejoramiento de alguna maquinaria se consideran diversas opciones como prestamos financieros o la adquisición por medio del capital con el que dispone la empresa
- Las inversiones se realizarán con el fin de reducir costos y mejoramiento de la infraestructura.
- El financiamiento externo se solicitará si la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento optimo, que le permite el cumplimiento oportuno del pago de la cuota o deuda establecida.
- Se permite la entrega de adelanto salarial no mayor al 50%, al empleado que lo solicite, con la documentación respectiva que respalde dicho adelanto de dinero.

Políticas de Compras

- Las compras de materia prima se evaluarán según estándares de calidad establecidos como precio, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- Las compras de insumos y materiales se realizarán bimensualmente para cada área de operación, si las necesidades de insumos o materiales se presentan de forma urgente deberá realizar la compra en el momento preciso.
- El inventario de insumos debe verificarse de manera semanal para evitar la carencia de insumos necesarios para la producción.
- Revisar los insumos y materiales que se adquieran para evitar duplicidad u obsolescencia.
- Recibir muestras de los insumos y materiales para verificar la calidad y requisitos necesarios para su adquisición.
- Analizar las cotizaciones de precios establecidas por los proveedores.
- Comprar insumos y materiales a proveedores que se encuentran establecidos y cumplan con los requisitos requeridos por la empresa.
- Solicitar cotizaciones por escrito, firmadas por el jefe de área, para adquisiciones mayores a \$100.00.
- Serán permitidos los retrasos, no mayores a 24 horas, de la hora establecida en el contrato, de recepción de la mercancía comprada por parte de los proveedores.
- Realizar cotizaciones de materia prima con al menos 3 proveedores para diferenciar precios, calidad, confiabilidad, experiencia y forma de entrega.
- Realizar la entrega de las adquisiciones, de acuerdo a las cotizaciones solicitadas al jefe de cada área, a más tardar 24 horas del momento de la entrega del proveedor de la empresa.

Políticas de Ventas

- La comercialización de los productos es responsabilidad del área de ventas (preventiva, venta y posventa)
- Los productos deberán ser entregados en las condiciones y términos establecidos para su venta.
- Los reclamos por productos dañados, vencidos o defectuosos serán atendidos en el menor tiempo posible para el cambio de mercadería sin incurrir ningún costo adicional al cliente.
- Se proporcionará un número telefónico para brindar información sobre los productos a los clientes.
- Todo material de información de los productos estará a disposición de intermediarios.
- Los impulsores estarán enfocados a la atención de los clientes de forma integral, priorizando la satisfacción del mismo.
- Deberá acompañarse al cliente durante y después de la venta.
- Se respetarán los precios de los productos dados en publicidad por medio de volantes, brochures, redes sociales y otro en que la empresa estime conveniente hacerlo.
- Las devoluciones sobre ventas realizadas deberán concretarse en un plazo no mayor a 48 horas después de la entrega.
- La entrega de productos se realizará a domicilio siempre y cuando esta supere los \$50.00 por cada 10 kilómetros de distancia entre la empresa y el punto establecida para la entrega.
- Verificar que el 100% de los productos al momento de su entrega dispongan de una viñeta con la respectiva barra nutricional, logo, eslogan y fecha de caducidad.

Políticas de Producción

- los empleados deben lavarse las manos, y mantener uñas cortas y limpias.
- Antes de ingresar al área de producción los empleados deben despojarse de toda prenda (joyerías, celulares, etc) que pueda contaminar los productos.
- Los empleados están obligados a utilizar el uniforme de trabajo para la manipulación de los insumos o materia prima.
- Cuando se realicen las actividades de producción los empleados utilizarán botas de hule blancas, redecillas o gorros blancos, camiseta blanca, delantal blanco, guantes y mascarilla blanca.
- Verificar el estado de materia prima y productos terminados cada día antes y después de las actividades de producción.
- Los empleados utilizarán medidas de precaución al momento de operar la maquinaria.
- Evitar desperdicios de insumos en el proceso de producción.
- Las requisiciones realizadas deben describir claramente las especificaciones de insumos o materiales precisos, como la fecha en la que se necesiten.
- Los colaboradores deben estar capacitados en el uso de la maquinaria para poder realizar actividades de producción.
- El mantenimiento de la maquinaria deberá realizarse una vez por semana, o cuando lo amerite la situación.
- Las maquinarias defectuosas o dañadas deberán trasladarse donde un especialista (mecánico) a más tardar en 72 horas luego de ser identificada dicha situación.
- Al adquirir nueva maquinaria se contratarán los servicios de un experto (ingeniero industrial) para la planificación de la misma, de acuerdo a la capacidad de producción y económica de la empresa.

Políticas de Recursos humanos

- La remuneración salarial será efectuada el día 30 de cada mes
- El pago de horas extras y viáticos serán remunerados cuando las operaciones laborales lo demanden.
- Al surgir una vacante se priorizará el personal interno según las necesidades de puesto, y en caso de no cumplir con los requisitos del puesto se realiza reclutamiento de personal.
- Los conflictos deberán manejarse, según el protocolo de solución de conflictos donde ninguna de las partes sea afectada.
- El despido de personal de la empresa solo podrá realizar con causas que justifiquen su destitución.
- Los permisos al personal se otorgarán de acuerdo a lo establecido en el código de trabajo.
- El aumento salarial a los empleados se realizará con base al tiempo y desempeño laboral que presente.
- Las actividades de recreación serán planificadas para asegurar la participación del 100% del personal que labora en la empresa.
- Las evaluaciones del desempeño serán realizadas al finalizar cada periodo para detectar las necesidades de capacitación del personal.
- Se realizarán capacitaciones del personal al ser contratados, por ascenso de puestos y cuando los cambios en los procesos de la empresa lo ameriten.
- La indemnización del personal de la empresa deberá ser cancelada, cuando se realicen despidos o por renuncia voluntaria del colaborador.
- El proceso de inducción del personal, no excederá un periodo mayor a 15 días.

PLAN OPERATIVO

PRODISMAX

2020



CONTENIDO:

- OBJETIVOS.
- METAS DEL PLAN OPERATIVO.
- METODOLOGÍA.
- RECURSOS.
- CAPACITACIONES.
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Presentación

La microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), ejecutará a partir del año 2020 una propuesta de fortalecimiento organizacional, mediante la implementación del plan operativo, es decir, las series de actividades a realizar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos para el primer año de ejecución.

El plan operativo pretende orientar las acciones principales que la microempresa deberá de efectuar para cumplir la propuesta de fortalecimiento organizacional, de igual forma, se establece como una guía de mejora a seguir para el resto de microempresas que participaron en la investigación, por tener condiciones similares en los resultados de los factores que inciden en el crecimiento de las mismas, en aspectos como: establecimiento del perfil empresarial de acuerdo a la misión, descripción de los manuales de puestos y funciones de lo colaboradores, establecimiento de normas, metas, metodología y recursos para la consecución de los objetivos.

Para la elaboración del plan operativo fue necesario determinar los objetivos específicos que la microempresa buscará lograr durante el primer año de la implementación del plan estratégico, mediante la planeación de metas, metodología, recursos y programación de actividades a realizar.

A continuación, se presentan los objetivos establecidos para la microempresa Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX) que deberá alcanzar durante el año 2020.

5.2.5.1 Objetivos

Objetivo estratégico 1

Incorporar medidas que permitan mejorar la gestión administrativa de Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX), mediante el diseño del perfil empresarial, para el año 2021.

Objetivos específicos

- ✚ Identificar los factores que inciden en el crecimiento de la microempresa
- ✚ Determinar los resultados de la investigación para sugerir oportunidades de mejora al propietario de la microempresa.
- ✚ Ajustar la estructura organizativa y el nivel jerárquico de cada área en la empresa.
- ✚ Garantizar la mejora de clima organizacional mediante la inclusión de los empleados en programas de capacitación.
- ✚ Mejorar el rendimiento del desempeño de los empleados de la microempresa.
- ✚ Aumentar la productividad del personal en cada uno de los puestos de la microempresa.
- ✚ Obtener la certificación de salubridad emitida por el ministerio de salud (MINSAL).
- ✚ Disponer de información objetiva de registros de las actividades de compra y venta.

5.2.5.3 Metas del plan operativo.

Tabla 52. *Metas del plan operativo*

Tácticas.	Metas.	Actividades.	Responsable.	Presupuesto
Actualizar el diagnóstico que permita identificar los factores que inciden en el crecimiento.	Identificar los factores de funcionamiento administrativo, productivos, económicos, tecnológicos y legales que inciden en el crecimiento de la microempresa.	Reunirse con el propietario de la microempresa para identificar los factores que inciden en su crecimiento.	Gerencia General	Salario
Redefinir el perfil empresarial que permita el establecimiento de la estructura organizativa.	Personal capacitado sobre la planificación estratégica en el período del año 2020	Implementar un plan de capacitación de planificación estratégica, que incluya misión, visión, valores y principios que deba de poseer la empresa	Área de recursos humanos	Salario
	Lograr que el 100% de los colaboradores estén informados sobre los lineamientos del funcionamiento administrativo de la empresa.	Elaborar el manual de puestos y funciones	Área de recursos humanos	Salario
Ajuste de la estructura organizativa.	Conseguir que el 100% de los empleados identifiquen su nivel jerárquico y los canales de comunicación formal.	Diseño del organigrama de la microempresa.	Jefatura administrativa.	Salario
Aplicar métodos de evaluación del desempeño	Evaluar al 100% de los empleados para realizar valoraciones específicas de productividad.	Implementar evaluaciones del desempeño a los empleados	Área de recursos humanos	Salario

Tabla 53 Metas del plan operativo

Tácticas.	Metas.	Actividades.	Responsable.	Presupuesto
<p>Garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo.</p>	<p>Realizar un control trimestral sobre los recursos materiales, humanos y financieros.</p>	<p>Realizar evaluaciones periódicas sobre los recursos materiales, humanos y financieros para cada área.</p>	<p>Todas las áreas de la empresa.</p>	<p>Salario</p>
		<p>Ejecutar de manera oportuna las cantidades justas de materia prima para reducir los desperdicios.</p>	<p>Área de logística</p>	<p>Salario</p>
		<p>Optimizar el tiempo en cada paso de los procesos que desarrolla la empresa</p>	<p>Área de logística</p>	<p>Salario</p>
		<p>Aplicar un plan de mantenimiento a la maquinaria y al equipo</p>	<p>Área de logística</p>	<p>Salario</p>
		<p>Adquirir un vehículo para la entrega de pedidos</p>	<p>Área de logística</p>	<p>Salario</p>

Tabla 54. Metas del plan operativo

Tácticas.	Metas.	Actividades.	Responsable.	Presupuesto
Gestionar la renovación del registro sanitario del Ministerio de Salud (MINSAL), para la planta de producción.	Adquirir el permiso de funcionamiento, cuando menos los primeros tres meses, después de solicitarlo.	Realizar los procesos que el Ministerio de Salud exige para la renovación del registro sanitario. (Ver Anexo 4)	Gerencia General/Jefatura Operativa.	Salarios
Aplicar procesos de control de registros de compra y venta.	Disponer de una base de datos del 100% de las actividades de compra y venta.	Registro diario de las actividades de compra y venta.	Área de logística	Salarios

5.2.5.3 Metodología

La metodología a utilizar para alcanzar secuencialmente los objetivos previamente definidos, mediante la ejecución de las actividades que guían la estrategia, se presentan a continuación:

Tabla 55 Metodología

Actividades	Metodología	Indicadores de desempeño
Evaluar los resultados y recomendar oportunidades de mejora al propietario	Se ejecutará mediante reuniones trimestrales con todos los integrantes de la empresa para evaluar los resultados	Necesidades enmendadas y procesos corregidos
Realizar un plan de capacitación de planificación estratégica que incluya misión, visión, valores y principios que deba de poseer la empresa	Se ejecutarán reuniones de capacitación para los colaboradores cada semestre	Nivel de conocimiento y aceptación con respecto a la misión, visión, valores y principios de la empresa
Elaborar manual de puestos y funciones	Determinar los principales lineamientos de las funciones y el correcto avance de las mismas	Nivel de conocimiento de los puestos y funciones de trabajo de parte de los colaboradores
Diseño del organigrama de la microempresa.	Determinar los niveles jerárquicos de responsabilidad y de comunicación formal	Aceptación del personal de los canales de comunicación formal
Implementar evaluaciones del desempeño a los empleados	Realizar evaluaciones del desempeño mediante el método mixto a los integrantes	Definiendo los criterios y calificando el desarrollo de las actividades

Tabla 56 Metodología

Actividades	Metodología	Indicadores de desempeño
Realizar evaluaciones periódicas sobre los recursos materiales, industriales y financieros.	Realizando inspecciones visuales	Mediante la ausencia o descuido de los recursos materiales, humanos y financieros.
Utilizar de manera oportuna las cantidades justas de materia prima para reducir los desperdicios.	Examinar el uso de la materia prima y la maquinaria en el proceso de producción semanalmente	Mediante la reducción del nivel de desperdicios de insumos y productos dañados
Optimizar el tiempo en cada paso de los procesos que desarrolla la empresa	Establecer un modelo de sinergia en el proceso de producción	Visualizar la existencia de actividades cruzadas
Aplicar un plan de mantenimiento a la maquinaria y al equipo	Realizar el mantenimiento a la maquinaria semanalmente	Asegurar la continuidad de los procesos productivos.
Adquirir un vehículo para la entrega de pedidos	Gestión de financiamiento en instituciones financieras, para la adquisición del capital suficiente dirigido a la compra del vehículo	Cumplir el periodo de tiempo de entrega, establecido en el acuerdo de venta.
Realizar los procesos que el Ministerio de Salud (MINSAL) exige para la renovación del registro sanitario. (Ver Anexo N° 4)	Obtener información sobre los procesos exigidos por el Ministerio de Salud (MINSAL) para cumplir con los requisitos exigidos.	Adquirir el permiso de funcionamiento.
Registro diario de las actividades de compra y venta.	Adquirir un sistema informático que facilite el registro de la información diaria	Veracidad de información.

5.2.5.4 Recursos

Tabla 57 Recursos.

Productos Diversos Salvadoreños Max (PRODISMAX)									
Recurso Humano						Recurso Tecnológico			
Puesto	Salario mensual	Viáticos	Número de empleados	Salario mensual total	Salario anual	Detalle	Costo Aproximado	Cantidad	Total
Gerente General	\$ 800.00	\$ -	1	\$ 800.00	\$ 9,600.00	Maquinaria			
Jefe de operaciones	\$ 450.00	\$ -	1	\$ 450.00	\$ 5,400.00	Pulverizadora	\$ 1,800.00	1	\$ 1,800.00
Jefe de administración	\$ 450.00	\$ -	1	\$ 450.00	\$ 5,400.00	Tostadora de cacao	\$ 4,800.00	1	\$ 4,800.00
Comprador	\$ 300.00	\$ -	1	\$ 300.00	\$ 3,600.00	Molino triturador de cacao	\$ 7,500.00	2	\$ 15,000.00
Vendedor	\$ 300.00	\$ -	1	\$ 300.00	\$ 3,600.00	Equipo			
Impulsador	\$ 300.00	\$ 50.00	3	\$ 900.00	\$ 10,800.00	Computadora	\$ 500.00	1	\$ 500.00
Operador	\$ 300.00	\$ -	9	\$ 2,700.00	\$ 32,400.00	Mobiliario	\$ 400.00	4	\$ 1,600.00
Total	\$ 2,900.00	\$ 50.00	17	\$ 5,900.00	\$ 70,800.00	Total, maquinaria y equipo			\$ 23,700.00

5.2.5.5 Capacitaciones.

Para garantizar un buen funcionamiento administrativo es necesario que el personal y propietario de la empresa se capacite en el control del clima organizacional para mejorar las relaciones entre el personal, y área de producción que permita el manejo adecuado de la maquinaria.

Tabla 58 Capacitaciones.

No.	Capacitaciones.	Periodo	Horas de capacitación. (Anual)
Personal en General de la Microempresa			
1	Relaciones interpersonales.	Anual	4
2	Niveles jerárquicos de autoridad y mando.	Anual	4
3	Cultura organizacional.	Anual	5
4	Inteligencia emocional y flexibilidad	Semestral	12
5	Cooperativismo	Anual	5
Área de Producción			
1	Manipulación de la maquinaria dentro de la planta de producción.	Semestral	12
2	Buenas prácticas de manufactura	Semestral	10
3	Protocolos de higiene y vestimenta	Anual	4

5.2.5.6 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño está enfocada en el rendimiento y comportamiento de la persona que ocupa el puesto de trabajo. Este puede variar de una persona a otra, debido a diversos factores que vuelven situacional el desempeño de los empleados.

Como parte del plan operativo se le recomienda a la microempresa un formato que le permita evaluar el desempeño de sus empleados, mediante el método mixto, al tomar en cuenta la evaluación cualitativa y cuantitativa mediante diversos criterios, los cuales permitan medir el rendimiento que está teniendo el personal durante un período de tiempo determinado por el área de recursos humanos.

Como se muestra en la tabla 59, existen los criterios de evaluación de nulo, debajo de la media, media, encima de la media y óptimo con el valor cuantitativo de 0 a 10 para los criterios en específico. Los aspectos a evaluar son con respecto al desempeño en la función, características individuales y la evaluación complementaria, tomando en cuenta diversas variables para la evaluación cualitativa mediante el método de observación, con el cual se pretende obtener información precisa del rendimiento del empleado y luego, si resulta necesario, asignar observaciones a cada una de ellas. Al finalizar la observación al personal en sus funciones y obtener las observaciones necesarias de estos, se pasa a la evaluación cuantitativa, al asignarles valores ya establecidos mediante los criterios que se tomaron en cuenta, por ello se asigna un valor entre 0 y 10 a cada variable evaluada, se obtiene un total de estas y se divide entre 10, por tener 10 valores evaluados, con ello se obtiene una proporción final de calificación de cada empleado. De igual forma para el resultado tendrá que tomarse en cuenta los criterios que se utilizaron para evaluar, es decir, si el resultado está en el rango de 0 y 0.9 el rendimiento será nulo, si se encuentra entre 1 a 3.9 el desempeño del empleado estará por debajo de la media,

para obtener un rendimiento en la media, en la evaluación deberá de obtener un resultado entre 4 y 6.9; si el resultado se encuentra entre el rango de 7 y 9.9 el desempeño del empleado se considerará por encima de la media, y para el caso que se obtenga 10 significa que el rendimiento del personal evaluado durante sus funciones es óptimo.

A continuación se presenta el formato propuesto de evaluación del desempeño para el personal de las microempresas productoras de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador.

Tabla 59. Evaluación del desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO												
Nombre del empleado: _____						Fecha: _____						
Puesto: _____				Área/Sección: _____								
Defina cada punto y califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media			Media			Debajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
I. Desempeño de la función		Observaciones									Calificación (0-10)	
Producción												
Cantidad de trabajo que ejecuta normalmente _____											(_____)	
Calidad												
Exactitud y orden de trabajo _____											(_____)	
Conocimiento del trabajo												
Grado de conocimiento de su tareas _____											(_____)	
Cooperación												
Actitud hacia la empresa, jefes y colegas _____											(_____)	
II. Características individuales												
Comprensión												
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____											(_____)	
Creatividad												
Capacidad para ejecutar ideas propias o ajenas _____											(_____)	
III. Evaluación complementaria												
Ajuste general a las funciones												
Adecuación y desempeño de la función _____											(_____)	
Proceso funcional												
Grado de desarrollo en la función _____											(_____)	
Asistencia y puntualidad												
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____											(_____)	
Salud												
Estado general de salud y disposición para el trabajo _____											(_____)	
TOTAL											_____	
PROMEDIO (Total/10)											_____	

5.2.5.7 Cronograma de actividades (primer semestre del año 2020).

Tabla 60. Cronograma de actividades (primer semestre del año 2020).

Id.	PLAN OPERATIVO "PRODISMAX".	COMIENZO	FIN	DURACIÓN.	ene 2020				feb 2020				mar 2020				abr 2020				may 2020				jun 2020							
					5/1	12/1	19/1	26/1	2/2	9/2	16/2	23/2	1/3	8/3	15/3	22/3	29/3	5/4	12/4	19/4	26/4	3/5	10/5	17/5	24/5	31/5	7/6	14/6				
1	Evaluar los resultados y recomendar oportunidades de mejora al propietario	27/01/2020	30/06/2020	112d																												
2	Realizar un plan de capacitación de planificación estratégica que incluya misión, visión, valores y principios que deba de poseer la empresa	27/01/2020	30/06/2020	112d																												
3	Elaborar manual de puestos y funciones	21/02/2020	27/02/2020	5d																												
4	Diseño del organigrama de la microempresa.	28/02/2020	06/03/2020	6d																												
5	Implementar evaluaciones del desempeño a los empleados	09/03/2020	13/03/2020	5d																												
6	Realizar evaluaciones periódicas sobre los recursos materiales, industriales y financieros.	16/03/2020	31/03/2020	12d																												
7	Utilizar de manera oportuna las cantidades justas de materia prima para reducir los desperdicios.	01/04/2020	30/04/2020	22d																												
8	Aplicar un plan de mantenimiento a la maquinaria y al equipo	27/01/2020	30/06/2020	112d																												

5.2.5.8 Cronograma de actividades (segundo semestre del año 2020).

Tabla 61. Cronograma de actividades (segundo semestre del año 2020).

Id.	PLAN OPERATIVO "PRODISMAX".	COMIENZO	FIN	DURACIÓN.	jul 2020			ago 2020				sep 2020				oct 2020				nov 2020				dic 2020								
					5/7	12/7	19/7	26/7	2/8	9/8	16/8	23/8	30/8	6/9	13/9	20/9	27/9	4/10	11/10	18/10	25/10	1/11	8/11	15/11	22/11	29/11	6/12	13/12	20/12			
1	Evaluar los resultados y recomendar oportunidades de mejora al propietario	01/07/2020	31/12/2020	132d	[Barra azul continua]																											
2	Realizar un plan de capacitación de planificación estratégica que incluya misión, visión, valores y principios que deba de poseer la empresa	01/07/2020	31/12/2020	132d	[Barra azul continua]																											
3	Aplicar un plan de mantenimiento a la maquinaria y al equipo	01/07/2020	31/12/2020	132d	[Barra azul continua]																											
4	Registro diario de las actividades de compra y venta.	01/07/2020	31/12/2020	132d	[Barra azul continua]																											
5	Adquirir un vehículo para la entrega de pedidos	15/10/2020	12/11/2020	21d	[Barra azul: 15/10/2020 - 12/11/2020]																											
6	Realizar los procesos que el Ministerio de Salud (MINSAL) exige para la renovación del registro sanitario.	01/07/2020	30/10/2020	88d	[Barra azul: 01/07/2020 - 30/10/2020]																											

PRODISMAX

MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

2020, SAN VICENTE.

CONTENIDO:

- **GERENTE GENERAL**
- **JEFE DE OPERACIONES**
- **COMPRADOR**
- **VENDEDOR**
- **IMPULSADOR**
- **OPERADOR DE MAQUINARIA**
- **OPERARIO DE PRODUCCIÓN**
- **JEFE DE ADMINISTRACIÓN**
- **ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS**
- **ENCARGADO DE FINANZAS**

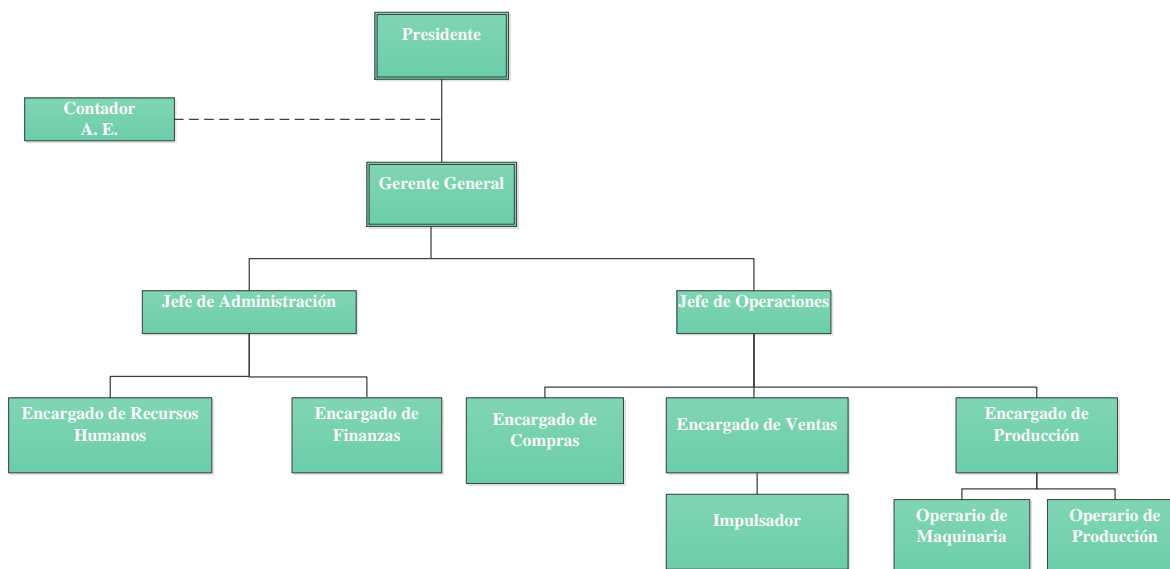


Introducción.

El manual de puestos y funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y funciones de los empleados de la organización.

El objetivo del presente manual es documentar los puestos de trabajo que existen dentro de la microempresa PRODISMAX (Productos Diversos Salvadoreños Max), y describir las funciones que se desarrolla en cada área de trabajo.

La importancia reside en clasificar la estructura de puestos porque es fundamental para fortalecer los procesos de inducción de personal, así aportar la información necesaria para el éxito en procesos de selección y contratación, capacitación, evaluación del desempeño y administración de salarios. En términos generales, constituye una herramienta importante, para la gestión efectiva y exitosa del recurso humano, y el logro de los objetivos empresariales.

Ilustración 21. Organigrama propuesto PRODISMAX.

Fuente: Elaborado por el equipo de investigación, enero 2020, basado de PRODISMAX.



Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Gerencia General
Especialidad:	Conocimiento del negocio
Descripción del puesto:	Es el encargado de examinar la situación actual y analizar las oportunidades y amenazas, para tomar decisiones efectivas sobre la planificación, organización y dirección del desarrollo de las actividades de la empresa PRODISMAX.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Trabajo en equipo- Delegación de autoridad- Comunicación organizacional (interna y externa)- Capacidad de negociación
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Computadora.- Calculadora.- Agenda.- Teléfono/celular.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Planificar las actividades administrativas a corto y largo plazo- Elaborar presupuestos de PRODISMAX a corto y largo plazo- Convocar a reuniones a los integrantes de la empresa, según la importancia que exigen las decisiones a tomar.- Gestionar el recurso humano, financiero, y materiales, para el desarrollo de las actividades.- Analizar los resultados obtenidos mediante la evaluación de puestos, para tener un control de las actividades que elabora cada integrante de la empresa.- Dirigir los productos a nuevos mercados potenciales.- Gestionar los recursos necesarios para la comercialización con posibles intermediarios.- Gestionar trámites y requisitos para la exportación.- Establecer relaciones con intermediarios internacionales.- Presentar a los integrantes de la empresa los resultados mensuales obtenidos por las actividades que realizan.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Operaciones.
Área de dependencia:	Gerencia General
Título del puesto:	Jefe de Operaciones.
Especialidad:	Conocimiento operativo de la empresa.
Descripción del puesto:	Es el responsable del desarrollo de las actividades diarias, se encarga de organizar y controlar la producción, compras y ventas que realiza la empresa para su funcionamiento, coordinando así las operaciones de los diferentes procesos productivos para lograr el cumplimiento de las metas.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Trabajo en equipo- Habilidades de comunicación- Motivación- Iniciativa- Proactividad
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Computadora- Calculadora- Agenda- Teléfono/celular.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades.- Mantener el registro de los proveedores, listas de precios, y cotizar materiales y servicios.- Mantenimiento de cada área de la empresa.- Garantizar un clima laboral agradable.- Supervisar los procesos productivos que realiza cada empleado.- Facilitar la comunicación entre las áreas de trabajo.- Aplicar procesos de control de registro de compra y venta.- Generar flujos de procesos de producción sinérgicos y coherente.- Identificar canales de distribución.- Ampliar el networking de los proveedores de insumos y materiales.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Operaciones.
Área de dependencia:	Jefe de operaciones
Título del puesto:	Encargado de compras.
Especialidad:	Abastecer de materia prima, minimizando los riesgos de las operaciones de compras.
Descripción del puesto:	Se encarga de planificar, seleccionar y adquirir la materia prima para la producción.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Habilidades de comunicación- Habilidades matemáticas- Habilidad de negociación- Iniciativa- Organizado- Analista- Detallista
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Teléfono/celular.- Agenda.- Computadora.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Identificar las necesidades de la empresa, considerando el volumen de la demanda, antes de seleccionar la cantidad de materia prima a adquirir- Determinar el tipo de materia prima que cumpla con los requerimientos de la empresa.- Ajustarse al presupuesto establecido.- Asistir a reuniones, exposiciones, eventos especiales y conferencias para entablar una red confiable de proveedores.- Comunicarse con el personal y con los proveedores para tomar acciones correctivas y medidas preventivas con respecto a la mercancía de baja calidad.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Manual de puestos y funciones

PRODISEMAX (Productos Diversos Salvadoreños Max).

Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Operaciones
Área de dependencia:	Jefe de operaciones
Título del puesto:	Encargado de ventas.
Especialidad:	Planificar y realizar las tareas orientadas a mejorar el desempeño comercial de los productos en el mercado.
Descripción del puesto:	Es el responsable de retener y captar clientes y lograr determinados volúmenes de venta.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de observación- Facilidad de palabra- Poder de persuasión- Simpatía- Determinado
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Teléfono/celular.- Agenda.- Cartera de clientes.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Asesorar a los clientes acerca de los productos que la empresa ofrece.- Retroalimentar a la empresa con las inquietudes de los clientes.- Informar sobre el desarrollo de la zona de venta asignada- Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados.- Control y registro diario de las ventas.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Manual de puestos y funciones

PRODISEMAX (Productos Diversos Salvadoreños Max).

Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Operaciones.
Área de dependencia:	Encargado de ventas.
Título del puesto:	Impulsador
Especialidad:	Generar un impulso de compra sobre las personas a través de la comunicación.
Descripción del puesto:	Es la encargada de acercar el producto al consumidor, mostrando todas sus ventajas y beneficios, impulsando la venta del mismo.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Proactivo- Responsable- Dinámico- Habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Teléfono/celular.- Agenda.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Recepción de pedidos y colocación en góndolas de cadena de supermercados.- Etiquetar con viñetas de precios los productos.- Controlar inventario.- Rotar los productos según fecha de vencimiento.- Ofrecer los productos a negocios formales, hoteles, restaurantes y super mercados.- Utilizar los medios de comunicación tecnológica.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Manual de puestos y funciones

PRODISMAX (Productos Diversos Salvadoreños Max).

Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Operaciones.
Área de dependencia:	Encargado de producción.
Título del puesto:	Operario de maquinaria.
Especialidad:	Conocimiento en el uso de molino, descascarilladora y tostadora y empaçado industrial.
Descripción del puesto:	Es el encargado de las operaciones de molido, descascarillado, tostado y empaçado, y el respectivo mantenimiento.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Observador- Responsable- Proactivo- Atención al detalle
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Pulverizadora.- Molino.- Descascarilladora- Empacadora.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Encargarse del encendido y apagado de las maquinas.- Abastecer la maquinaria de producción con materia prima- Supervisar de forma continua el funcionamiento de las maquinas.- Inspeccionar cada pieza del molino, descascarilladora, y empacadora, e informar cualquier detalle encontrado.- Encargarse de la limpieza diaria de la maquinaria.- Aplicar un plan de mantenimiento a la maquinaria y al equipo.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Manual de puestos y funciones

PRODISEMAX (Productos Diversos Salvadoreños Max).

Identificación del puesto.

Categoría del puesto:	Operaciones.
Área de dependencia:	Encargado de producción.
Título del puesto:	Operario de producción.
Especialidad:	Conocimiento en la elaboración de chocolate en tablilla, horchata, cebada, atol de maíz tostado instantáneos.
Descripción del puesto:	Es el encargado de elaborar los productos, de transportar la materia prima y productos terminados al respectivo almacén.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo- Responsable- Leal- Capacidad de adaptación- Atención al detalle
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Mascarilla.- Guantes.- Redecilla.- Báscula.- Moldes.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Ensamblar mercancías en líneas de producción- Ejecutar el proceso de producción según los estándares de calidad establecidos- Llevar a cabo controles y pruebas básicas de calidad- Almacenar correctamente la mercancía y materia prima- Empacar las mercancías a enviar- Mantenimiento y limpieza de las áreas de trabajo y el equipo- Ejecutar de manera oportuna las cantidades justas de materia prima para reducir los desperdicios.- Optimizar el tiempo en cada paso de los procesos que desarrolla la empresa.- Realizar evaluaciones periódicas sobre los recursos materiales utilizados en la producción.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Identificación del puesto

Categoría del puesto:	Administración.
Área de dependencia:	Gerencia general
Título del puesto:	Jefe de Administración.
Especialidad:	Conocimiento administrativo de la empresa.
Descripción del puesto:	Es el responsable del desarrollo de las actividades diarias, se encarga de planear, organizar, dirigir y contralar la gestión administrativa en cuanto a la administración del recurso humano y las finanzas.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Destreza para la negociación- Habilidades de comunicación- Motivación- Iniciativa- Perspectiva estratégica
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Computadora- Calculadora- Agenda.- Teléfono/celular.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Analizar los resultados financieros.- Mantener relaciones de negociación con entidades financieras.- Mantenimiento de las áreas de recursos humanos y finanzas.- Garantizar un clima laboral agradable.- Supervisar los procesos de selección de nuevo personal.- Facilitar la comunicación entre las áreas de recursos humanos y finanzas.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Identificación del puesto

Categoría del puesto:	Administración.
Área de dependencia:	Jefe de administración
Título del puesto:	Encargado de Recursos Humanos.
Especialidad:	Conocimiento administrativo de la empresa.
Descripción del puesto:	Es el responsable del desarrollo de las actividades diarias en el departamento de recursos humanos. Se encarga de la administración del recurso humano de la empresa, garantizando un clima laboral agradable para el personal al gestionar y aplicar las directrices legales establecidas para la contratación de personal calificado.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Creatividad- Habilidades de comunicación- Intuición- Iniciativa- Trabajo en equipo
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Computadora- Calculadora- Agenda- Teléfono/celular.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Descripción y análisis de puestos.- Evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados.- Selección y contratación de personal.- Liquidación de contratos de personal.- Elaborar planillas laborales.- Capacitación al personal.- Generar actividades para la recreación del personal.- Planear y desarrollar acciones que contribuyan como insumos a la motivación del personal.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



Identificación del puesto

Categoría del puesto:	Administración.
Área de dependencia:	Jefe de administración
Título del puesto:	Encargado de Finanzas.
Especialidad:	Conocimiento financiero de la empresa.
Descripción del puesto:	Es el responsable de las finanzas de la empresa al recabar datos objetivos de la situación financiera, planificando y dirigiendo proyectos de inversión, estimando los riesgos y ganancias para el logro de los objetivos establecidos.
Competencias:	<ul style="list-style-type: none">- Liderazgo- Destreza para la negociación- Habilidades de comunicación- Capacidad de planificar- Motivación- Perspectiva estratégica- Habilidad numérica- Gestor del riesgo
Equipo, materiales o maquinaria a utilizar:	<ul style="list-style-type: none">- Computadora- Calculadora- Agenda- Teléfono/celular.- Solicitudes de crédito.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none">- Recabar información financiera de la empresa.- Análisis de los resultados financieros.- Planificar proyectos de inversión.- Gestionar el financiamiento externo de la empresa- Planificar los presupuestos de las distintas áreas de la empresa.- Gestionar préstamos financieros para la inversión en cada área de la empresa.- Identificar los costos y mantener un control periódico sobre ellos.- Y demás que a criterio de sus superiores sean necesarias.

Autorizado por:	Vigencia: 5 años
Firma:	
Cargo:	Año: 2020
Elaborado por: Emicela Isabel Alas Barahona, Emerson Alexander Rivas Handal, José Eduardo Carranza Pineda.	



REFERENCIA



Aguilar Chacón, J. Boletín Económico. Qué papel desempeña la micro y pequeña empresa en el crecimiento económico. Banco Central de Reserva (BCR). Recuperado de

<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1613614411.pdf>

Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador. (1970). Decreto N° 671. Código de Comercio.

Publicado en el *Diario Oficial*. N° 120, del 27 de junio de 2008. El Salvador.

Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador. (2000). Decreto N° 828. Ley reguladora del

Ejercicio de la Contaduría. Publicado en el *Diario Oficial* N°42, del 29 de febrero de 2000.

El Salvador.

Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador. (1991). Decreto N° 134. Ley de Impuesto

Sobre la Renta. Publicado en el *Diario Oficial*. N° 238, del 20 de diciembre de 2007. El

Salvador.

Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador. (1992). Decreto N° 296. Ley de Impuesto a la

Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Publicado en *Diario Oficial*

N°237, del 17 de diciembre de 2009. El Salvador.

Asamblea legislativa de la Republica de El Salvador. (1972). Decreto N° 15. Código de Trabajo.

Publicado en *Diario Oficial* N°142, del 31 de julio de 1972. El Salvador.

Barahona Palacios, Y. Leiva Miranda, P. & Rivera Herrera, J. (2019). FORTALECIMIENTO

ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA GANADERA "LEÓN DE

PIEDRA" DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "ASAGALP DE R.L." DEL MUNICIPIO

DE TECOLUCA, DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE PARA EL PERIODO 2018-

2023. Tesis de pregrado. Universidad de El Salvador. San Vicente. El Salvador. Recuperado

de <http://ri.ues.edu.sv/9682/>

Blanco, M. Blanco Vidal, G. Barrera Arias, E. González Vasquez, C. López Zalazar, A. Rodríguez Santoyo, A. & Wulf Betancourt, E. (2014). *Herramientas para la competitividad de las pequeñas empresas en América Latina*. Mexico & Chile. Servicios Académicos Internacionales para eumed.net. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/index.htm>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. México DF. México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Chinchilla Centeno, E. González Cedillos, G. (2011). Plan de negocios para generar demanda de chocolate artesanal elaborado por artesanos del municipio de concepción de ataco dirigido a tiendas y mercados municipales de la ruta turística denominada " ruta de las flores" (Tesis de grado Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/232/1/10137033.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe.(2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2018). *Más de 300 mil micro, pequeñas empresas y emprendimientos registra última encuesta de la MYPE*. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/blog/2018/12/20/mas-de-300-mil-micro-pequenas-empresas-y-emprendimientos-registra-ultima-encuesta-de-la-mype/>

Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2014). Decreto No. 667. Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa. Publicado en el *Diario Oficial*. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>

- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. (2005). DINAMICA DE LAS MYPES. Recuperado de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2017/05/DINAMICA-DE-LAS-MYPES-EN-EL-SALVADOR-Bases-para-la-toma-de-desiciones-Encuesta-de-seguimiento-Sectorial-2004.pdf>
- Cruz, G. (2015). Situación actual y perspectivas de la microempresa en El Salvador. Entorno, 17, 19-44. Recuperado de <https://biblioteca.utec.edu.sv/entorno/index.php/entorno/article/view/265>
- Dirección General de Estadísticas y Censos. (2012). Directorio de unidades económicas. Recuperado de <http://www.digestyc.gob.sv/index.php/novedades/avisos/aviso-empresa/264-directorio-de-unidades-economicas-2011-2012.html>
- Banco Central de Reserva de El Salvador. (2018). *Informe analítico de comercio exterior de El Salvador* (informe N° 1). Recuperado de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/371957483.pdf>
- Fonseca Bolívar, L. (2010). Lineamientos para la definición de políticas en las empresas públicas en Colombia frente al tema de responsabilidad social. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Recuperado de <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis413.pdf>
- Fraile Saget, J. Orellana De Suria, J. Rodas Escobar, N. (2018). Diseño de plan de marketing social para impulsar la cultura de consumo de chocolate artesanal a base de cacao, en el municipio de San Salvador; aplicado a incubadora de empresas del Centro Nacional De Tecnología Agropecuaria Y Forestal “Enrique Álvarez Córdova” (CENTA) (Licenciatura en Mercadeo Internacional, Universidad de El Salvador, San Salvador, El Salvador). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/19617/1/TESIS%20CACAO%202019.pdf>
- Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. (2006). Hacia una MIPYME más competitiva. San Salvador. Informe de Desarrollo Económico y Social 2005. Recuperado de http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/hacia_una_mipyme_ms_competitiva_1.pdf

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social. (2018). Desarrollo económico regional y especializaciones productivas en El Salvador. Recuperado de

<http://fusades.org/sites/default/files/Desarrollo%20económico%20regional.pdf>

Giménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 19(25). 89-100. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151322413006.pdf>

González Alvarado, T. (2005). Problemas en la definición de microempresa. La Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 10(31). 408-423. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29003104.pdf>

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación quinta edición*. México DF.

México. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. recuperado de

https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf

Hintze, J. (1999). *Administración de recursos administrativos*. Buenos Aires. Argentina. Recuperado de

<https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>

Juárez Hernández, K. Portillo Granados, S. Sánchez Fernández, J. & Valencia Castellanos, J. (2015).

ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE LA

PAZ HASTA EL AÑO 2014. Tesis de pregrado. Universidad de El Salvador. San Vicente. El

Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/9682/>

Libro blanco de la microempresa. (1997). San Salvador. El Salvador. Recuperado de

http://redmujeres.org/wp-content/uploads/2019/02/libro_blanco_microempresa.pdf

Luna González, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. México DF. México. Grupo Editorial

Patria, S.A de CV. Recuperado de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=KBchDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=plan+estrat%C3%A9gico&ots=1RgFR2cpNX&sig=Zhn40P3xb9Txaz9d-oLH-EdoI00#v=onepage&q&f=false>

Martínez Barraza, L. Santos Escobar, Y. & Villarán, A. (2016). ANÁLISIS DEL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA DEL DEPARTAMENTO DE SAN VICENTE, AL 2014. Tesis de pregrado. Universidad de El Salvador. San Vicente. El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/9682/>

Maqueda Lafuente, J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. Madrid. España. Esic Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.sv/books?id=2VicTH2P9b4C&pg=PA54&dq=Modelo+Boston+Consulting+Group&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjWwfKb9MznAhVDnlkKHbDTDTQQ6AEILjAB#v=onepage&q=Modelo%20Boston%20Consulting%20Group&f=false>

Oliveras Sevilla, J. (2007). *La elaboración del chocolate, una técnica dulce y ecológica*. Recuperado de <http://www.tecnicaindustrial.es/tiadmin/numeros/28/37/a37.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. 2009. Políticas para las MIPYMES frente a la crisis. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_191351.pdf

Orellana, V. (2016). “*Estudio de mercado y prefactibilidad técnica y económica de productos de cacao en las MYPES de el salvador*”. La Libertad, El Salvador.

Órgano ejecutivo de la Republica de El Salvador. (1954). Decreto N° 37. Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social. Publicado en el *Diario oficial*. N° 238, del 20 de diciembre de 2007. El Salvador.

Órgano ejecutivo de la Republica de El Salvador. (1968). Decreto N° 117. Reglamento para la aplicación del de los Seguros de Invalidez. Vejez y Muerte. Publicado en el *Diario oficial*. N° 207, del 20 de diciembre de 1968. El Salvador.

Robles Álvares, M. (2013). Diseño de un manual de descripción de puestos y funciones para mejorar la gestión administrativa en la empresa LIBERLAC CIA. Ltda. De la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi en el periodo 2011- 2013. Tesis de grado. Universidad Técnica De Cotopaxi. Latacunga. Ecuador. Recuperado de <http://181.112.224.103/bitstream/27000/1565/1/T-UTC-1403.pdf>


Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México DF. México. International Thomson Editores, S.A de C.V.

Trigueros Estrada, P. (2014). DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DE AGRO-SERVICIOS UBICADOS EN ASUNCIÓN MITA Y EL PROGRESO, JUTIAPA. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Jutiapa. Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Trigueros-Pedro.pdf>

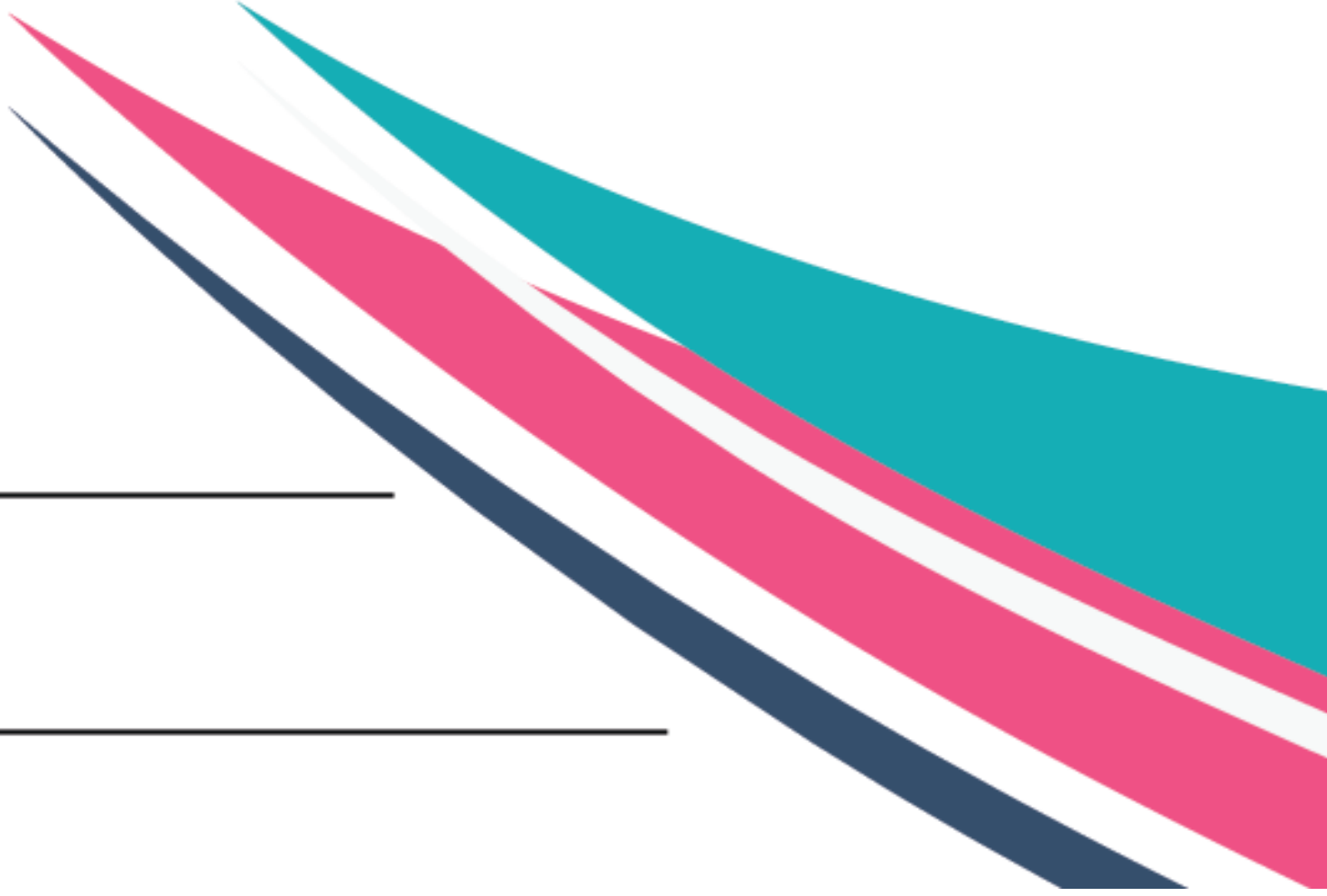


ANEXOS.





ANEXO N°1
Noticias relevantes
para microempresas
productoras de
chocolate artesanal.



Más de 300 mil micro, pequeñas empresas y emprendimientos registra última encuesta de la MYPE.



La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) dio a conocer los datos estadísticos de la última encuesta de la MYPE en El Salvador, destacando la existencia de 317,795 unidades económicas, entre micro, pequeñas empresas y emprendimientos.

Este estudio sobre el comportamiento y la dinámica de las micro y pequeñas empresas en El Salvador 2017, fue posible gracias al apoyo de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DYGESTIC), Banco Central de Reserva (BCR), con el respaldo FANTEL.

El estudio cubrió los catorce departamentos del país y un total de 155 municipios que incluyó las áreas urbanas como rurales, levantando aproximadamente 10 mil encuestas en un total de 828 segmentos censales.

Esta encuesta nacional fue levantada por la Digestyc entre los meses de mayo a junio 2017, para actualizar y disponer de información estadística confiable de la micro y pequeña empresa salvadoreña, que sirva como base para fortalecer a las instituciones públicas y privadas en la toma de decisiones y el diseño de políticas, planes, programas y proyectos para el fomento, protección, desarrollo y fortalecimiento de las MYPE.

Dicha investigación proporciona dimensiones y características de la MYPE y de los emprendimientos, tomando en consideración tres indicadores: el número de emprendimientos, microempresas y pequeñas empresas, el número de empleos (fuerza laboral) generada por las MYPE, género de la persona propietaria de la unidad económica, empresa o de su representante legal. Además se obtienen datos relacionados a ubicación de las MYPE, tipo de empleo que desarrollan, clientela, dificultades que enfrentan, cómo financian sus actividades, requerimiento de servicios especializados.

La investigación muestra que en El Salvador, para el año 2017, existían alrededor de 317,795 unidades económicas de las cuales el 33.92% son clasificados como emprendimientos, mientras que el 60.76% son microempresas y el 5.32% son pequeñas empresas. Estas MYPE logran ocupar en fuerza laboral a 854,732 personas, ubicándose en los segmentos de microempresa el 59.77%, pequeña empresa en el 21.31% y emprendimientos en el 18.92%. Las MYPE ocupan a 462,959 mujeres y a 391,773 hombres.

La propiedad de las MYPE según sexo es de 61.54% que corresponde a mujeres, un 38.44% a hombres y un 0.02 no respondió.

Entre los principales problemas que manifiestan las unidades encuestadas, está como principal, la falta de fondos propios para invertir (capital de trabajo) (22.01%), baja rentabilidad del negocio en un 19.75%, otros el 19.80%, no tiene ningún problema el 15.93%, comercialización o falta de mercado para la venta de la producción (5.63%), falta de acceso a crédito flexible (4.81%) principalmente.

Datos actualizados de la MYPE

Las MYPE están ubicadas geográficamente en su mayoría en la zona urbana, siendo el 91.13% y en la zona rural un 8.87%.

Los tres primeros departamentos con más MYPE son: San Salvador con 30.5%, La Libertad con 12.9% y Sonsonate con un 10.4%. Los departamentos con menos MYPE son San Vicente y Cabañas con 2.3%.

Por zonas geográficas, la zona del área metropolitana de San Salvador aglutina a 94,036 unidades (29.5%), zona occidental con 77,433 (24.37%), Zona Central con 63,014 (19.83%), zona oriental con 58,501 (18.41%) y zona paracentral con 24,811 en un 7.81%.

En el tema de procesos de formalización, la investigación arroja que el 93.70% de las MYPE son personas naturales, un 5.77% tiene personería jurídica y un 0.37% está bajo la figura de Unión de Personas (UDP). Además con respecto al registro del IVA, el 74.78% no tiene, el 23.30% sí tiene y un 1.92% no respondió o no sabe.

En cuanto a las prestaciones a sus trabajadores, el 64.51% de las MYPE tiene personal remunerado sin prestaciones, el 35.26% remunerados y con prestaciones y el 0.23% no sabe.

Más información de interés

Las actividades a las cuales se dedican las MYPE son: comercio con 51.80%, servicios 32.26%, industria 15.73%, construcción 0.28%, transporte 0.24%, maquila 0.04%, minas y canteras 0.01%.

La edad de las personas propietarias están: en el rango de 41-50 años (25.36%), 31-40 años (22.84%), 51 a 60 años (19.44%), 61 a 70 años (12.79%), 21 a 30 años (9.64%), 71 a más (7.55%).

Sobre la violencia, las MYPE indican en un 88.95% que no fueron víctimas de la delincuencia y solo el 9.86% sí lo ha sido.

En el tema crediticio, de las MYPE encuestadas, un 22.34% solicitó crédito, a quienes, en un 96.66% les fue aprobado y a un 3.33% denegado.

El volumen de ventas brutas mensuales de las MYPE son los siguientes: El 24.5% venden entre \$476.2 a \$1,000.00, el 17.5% de \$251.71 a \$476.19%, el 17.3% entre \$1,00.01 a \$2,000.00, el 85% entre \$2,000 a \$3,000. Por otro lado, el 1.4% tiene ventas entre \$50,000.01 a \$101,036.50, el 0.9% entre \$40,000.01 y \$50,000.00.

En el acceso a las tecnologías de información y comunicación, el 76.14% no utiliza internet, el 10.95% whastsApp, 6.99% redes sociales, 4.86% correo electrónico, como principales herramientas. Además de que un 54.81% dijo no utilizar ningún tipo de dispositivo electrónico.

Los resultados de este estudio sugieren que los programas de apoyo a las MYPE, no deben ofrecer los mismos instrumentos y servicios; sino tener un margen más amplio de flexibilidad, para estar acorde a la heterogeneidad de las características y necesidades de las empresas.

Por otro lado, las personas encuestadas señalan que las condiciones de desempleo, falta de oportunidades obliga a emprender actividades de autoempleo, especialmente en el área de

comercio y servicios, de igual forma señalan el impacto de la violencia y delincuencia en este segmento económico.

Clasificación de las MYPE

CONAMYPE determina en el marco de esta Encuesta la siguiente clasificación para cada segmento empresarial, donde se define **Pequeña Empresa** como aquella unidad económica con personal ocupado, de 11 a 50 personas y con ingresos brutos anuales desde \$121,320.41 hasta \$1.212,438.43, **Microempresa** personal ocupado hasta 10 personas con ingresos brutos anuales desde \$5,714.29, hasta \$121,319.40 y **Emprendimiento** con personal no remunerado e ingresos brutos anuales de hasta \$5,714.28.

Metodología de la Encuesta

El diseño metodológico de la encuesta se realizó durante 2016; la elaboración de la boleta, pilotaje de la encuesta, diseño del manual de quien encuesta, selección y capacitación del equipo técnico se realizó de enero-abril 2017. El levantamiento de campo se hizo de mayo a julio 2017 y el procesamiento de los datos con el análisis estadístico de la encuesta entre agosto y octubre 2017, finalizando con el análisis económico de las dimensiones y características de las MYPE de enero a mayo 2018.

La ficha técnica de la Encuesta indica como fuentes de información de los datos a las personas propietarias de la MYPE con un 71.35%, personas empleadas un 20.76% y familiares de propietarios un 6.56%

Las instituciones involucradas tuvieron diferentes asignaciones en este trabajo, en el caso de CONAMYPE es la responsable directa de monitorear y observar la dinámica de las MYPE, razón por la cual se levanta el estudio, el cual además debe ser divulgado. En el caso de la Digestyc, es el ente operativo de diseñar, levantar los datos en campo, además de realizar el control de calidad de los mismos. El BCR, es la entidad que brinda la lectura de los resultados de esta investigación. FANTEL por su parte, es quien financia la encuesta con un monto de \$360,000.

Dado los resultados de esta Encuesta y las limitantes que no están permitiendo un avance cualitativo en este segmento empresarial CONAMYPE ha iniciado el proceso de revisión y análisis para estructurar la ruta de trabajo para los siguientes 5 años.

20 de diciembre de 2018.

Rodrigo Hernández, noticias ciudadano-CONAMYPE

Lanzan “Alianza Cacao” con apoyo de USAID y CRS.

El CENTA, la ENA y dos estaciones experimentales serán las que estarán a cargo de los jardines clonales de la planta de alta calidad, con apoyo técnico del CATIE y México.



Desde la izquierda, Jhon Feeley de Asocio para el Crecimiento, Mari Carmen Aponte, Embajadora de EE. UU., Roberto Lorenzana Secretario Técnico y Orestes Ortez, ministro de Agricultura y Raúl López Embajador de México. EDH / Mauricio Cáceres.

Con una inversión de \$25 millones fue lanzado ayer el proyecto Alianza Cacao El Salvador, en el marco del tercer aniversario de Asocio para el Crecimiento, un programa de cooperación bilateral entre Estados Unidos y El Salvador.

La Alianza contempla el cultivo del grano en 10 mil hectáreas en 83 municipios del territorio nacional, con lo que las autoridades esperan generar unos 26,570 empleos directos e indirectos y beneficiar a cerca de 10 mil familias de productores de cacao.

Los fondos, que serán invertidos entre 2014 y 2019, provienen de un acuerdo tripartito que fue anunciado en abril pasado en México, donde los dos países norteamericanos en mención acordaron apoyar a El Salvador en el incremento de su producción de cacao como una alternativa económica para los productores afectados por la roya en sus cultivos de café. El cacao se erige también como opción para agricultores que buscan cultivos más rentables a futuro.

La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) firmó con Catholic Relief Services (CRS) un convenio de cooperación de donde serán desembolsados \$10 millones; la Fundación Howard Buffett aportará otros \$10 millones y los \$5 millones restantes serán proporcionados por empresarios privados nacionales.

Las autoridades, sin embargo, no descartan que estos fondos puedan sumar con el tiempo aproximadamente \$40 millones, según surjan nuevos cooperantes. El aporte del Gobierno mexicano será en instrucción técnica.

Según detalló el ministro de Agricultura y Ganadería, Orestes Ortez, un aspecto importante es que las plantas que entregarán serán cultivadas únicamente en el Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (Centa), en la Escuela Nacional de Agricultura (ENA) y en dos estaciones experimentales, situadas una en Santa Cruz Porrillo (Tecoluca, San Vicente) y la otra aún no definida en el oriente del país.

Allí serán manejados los jardines clonales, los germoplasmas (diversidad genética de las especies vegetales o conjunto de genes que se transmite mediante células reproductoras) y las semillas, con el objetivo de “lograr recuperar la calidad de lo que fue en su momento el cacao criollo salvadoreño”, expresó.

Para la construcción de esos jardines clonales, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) contará con la colaboración del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

El funcionario agregó que otro aspecto importante es la extensión agrícola o acompañamiento a los productores para garantizar que den un manejo adecuado no solo a la siembra, sino también al control integrado de plagas para que puedan obtener una buena producción.

En la actualidad hay menos de 3 mil manzanas de cacao sembradas en todo el país. Aunque el ministro prefirió no aventurarse con las cifras de producción nacional de cacao en estos días, sí valoró que el precio de cada quintal “anda rondando los \$100. Este es un commodity (mercancía) que después del petróleo y del oro es uno de los de mayor valor y no de hoy, sino de años”.

“De aquí vendrán no solo las posibilidades de exportar el grano -almendra-, sino las posibilidades de que avancemos en la agroindustria; hay que recordar que nosotros estamos desarrollando el parque agroindustrial en el Centa junto con el Viceministerio de Ciencia y Tecnología; entonces, es una gran oportunidad”, destacó.

Sabor y rescate cultural

El jefe de la Delegación del Asocio para el Crecimiento, John Feeley, y la directora de país de CRS, Erica Dahl-Bredine, valoraron la historia del cacao en El Salvador, que llegó a ser en su momento la moneda nacional.

“Estamos sembrando un árbol de esperanza y no puede haber un mejor lugar que este para sembrar el primer árbol de Alianza Cacao El Salvador, porque este lugar simboliza lo que el

cacao simboliza en la historia de la cultura de El Salvador. Lo que ustedes están haciendo hoy es reconectarse con sus ancestros, con los mayas”, manifestó Feeley, bajo un canopi improvisado en el medio de las ruinas arqueológicas de San Andrés (Zapotitán, La Libertad).

Dahl-Bredine se mostró conmovido por las palabras que minutos antes había expresado una agricultora, quien culminó su intervención diciendo: “Esperamos que lo nuestro no muera”.

La funcionaria apuntó que esta “es una alianza ambiciosa” que “además busca el rescate de la identidad cultural de los salvadoreños”.

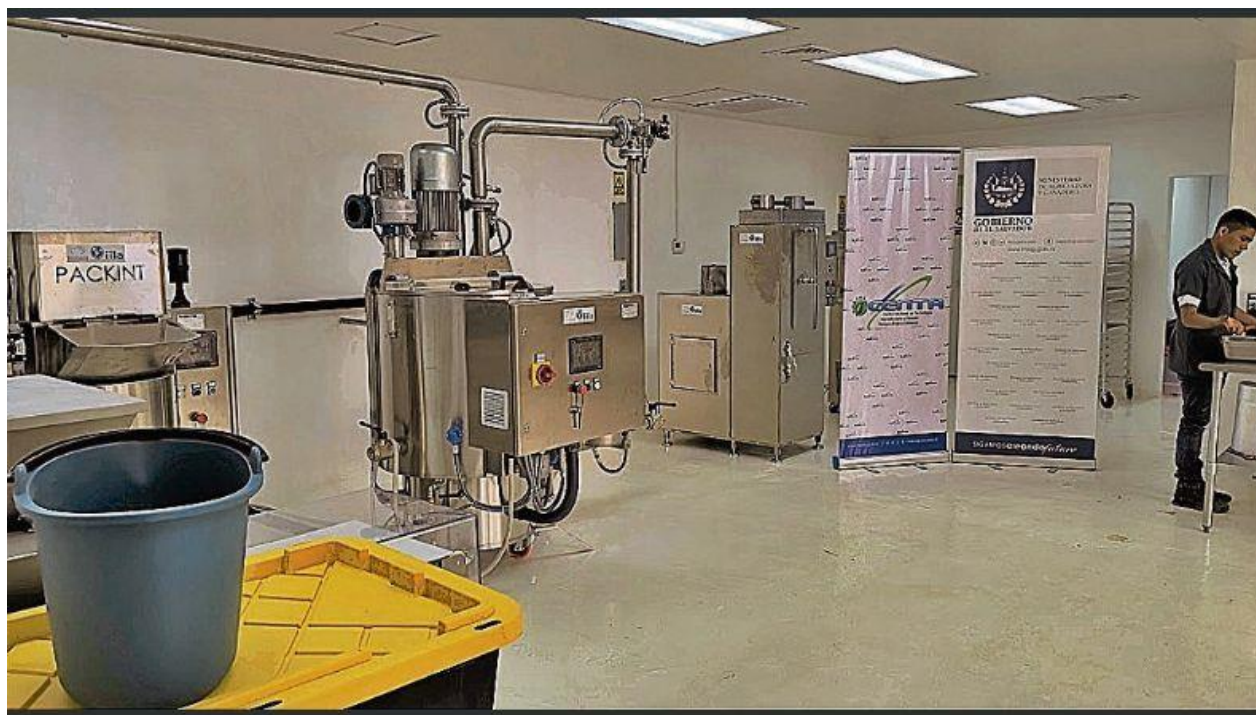
Con Alianza Cacao El Salvador las autoridades buscan diversificar las exportaciones del cacao fino de aroma y de alto valor, que es cultivado en pocos países. “Trabajando juntos podremos restaurar este cultivo a su nivel de excelencia para que el chocolate salvadoreño sea degustado en todos los rincones del mundo”, acotó Feeley.

San Salvador, 12 de abril de 2014.

Evelyn Machuca, Negocios, el Diario de Hoy.

Instalan modernos equipos en CENTA para procesar cacao.

Son una donación de Italia, que incluye una clasificadora de grano y una tostadora.



Beneficios. Los usuarios podrán obtener subproductos como nibs, licor, pasta, torta, manteca, chocolatería en sus cuatro formulaciones oficiales.

El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), en coordinación con la Organización Internacional Ítalo-Latinoamericana (IILA) y la Agencia Italiana de Cooperación para el Desarrollo (AICS), inauguró el inicio de operaciones del equipo de procesamiento de cacao y derivados en la planta de procesamiento del Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), en San Andrés, Ciudad Arce (La Libertad).

"Esta acción se desarrolla con el objetivo de brindar a los productores y procesadores el servicio de transformación con alta calidad del grano de cacao en chocolate y sus derivados para mejorar su competitividad tanto en el mercado nacional como internacional", indicó el CENTA.

La oficialización de estas operaciones se dio en el marco del proyecto Revitalización de la Cadena del Cacao de Calidad en Centroamérica y Caribe, que refuerza las capacidades técnicas de productores en cuanto al mapeo de cacao de calidad, identificación, certificación y multiplicación de clones para la caracterización morfológica, a fin de desarrollar habilidades e impulsar la agroindustria; además del fortalecimiento de sus profesionales en microfermentación y fermentación para efectos de investigación y producción del cacao ancestral.

Las autoridades agradecieron el apoyo de la cooperación italiana y la sinergia con el CENTA para impulsar el cultivo, brindar oportunidades de desarrollo a los cacaocultores y continuar creando resiliencia ante el cambio climático.

Los equipos cuentan con una capacidad de procesamiento de 30 kilogramos de cacao por hora, están valorados en €200,000, y son una donación del Gobierno de Italia, ejecutado por medio de IILA con fondos de AICS. Esta maquinaria consiste en clasificadora de grano, despedradora, descascarilladora, tostadora, prerrefinadora, molino de bolas, conchadora, temperadora y extractora de grasa. El embajador de Italia en El Salvador, Umberto Malnati, mencionó que la maquinaria donada a El Salvador contribuirá al desarrollo agrícola del país, en especial al rubro cacao que sirve no solo para fortalecer a los cacaocultores nacionales, sino para "reafirmar el compromiso del Gobierno italiano de contribuir para que la agricultura sea parte de la transformación productiva de El Salvador".

San Salvador, 02 de junio de 2019

La Prensa Gráfica.



ANEXO N°2
**Instrumentos utilizados en
la investigación de campo.**





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS, GERENTES O ENCARGADOS DE MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL.

OBJETIVO: Recopilar información con respecto al funcionamiento administrativo, las operaciones y los factores que inciden en el crecimiento de las microempresas productoras de chocolate artesanal ubicadas en la zona central de El Salvador.

GARANTIA DE PRIVACIDAD: La información que proporcione será utilizada para fines académicos, en ningún momento su utilización causará algún tipo de daño a la institución.

Fecha: _____ Hora de Inicio: _____ Hora de Finalización: _____

Entrevistador: _____

Nombre de la empresa: _____

Localización geográfica: _____

Naturaleza jurídica: _____

Año de formalidad: _____

Nombre del entrevistado: _____

Sexo: _____ Edad: _____

Nivel académico: _____ Tiempo de laborar en la empresa: _____

Área o departamento: _____

Cargo que desempeña: _____

Depende de: _____

Número de empleados: _____

Actividad microempresarial.

Administración de recursos materiales.

1. ¿Quién y de qué manera lleva el control del inventario de materia prima y productos terminados? ¿Está al día?

Apoyo institucional.

2. ¿Ha recibido el apoyo de alguna institución para el asesoramiento de su microempresa? Sí, ¿En qué ha consistido? No, ¿Por qué?

Delegación de autoridad.

3. ¿Cómo se establecen las áreas de responsabilidad y autoridad?
4. ¿Quién posee la autoridad de las tomas de decisiones en la microempresa y por qué?

Seguridad e higiene ocupacional.

5. ¿Posee permiso del Ministerio de Salud (MINSAL) para el funcionamiento de la microempresa? Sí, ¿Cómo le ha beneficiado? No, ¿Por qué?
6. ¿Cómo adquieren los empleados el uniforme de producción (gabachas, botas, redecillas, guantes, etc.)?
7. ¿Cuenta con personal específico para las labores de aseo en el área de producción?
8. ¿Ha ocurrido algún tipo de accidente en el área de producción? Sí, ¿Cuáles? Y ¿Qué medidas realizo para solucionarlo?

Fuentes de financiamiento de la actividad productiva.

9. ¿Cómo ha financiado la inversión de la microempresa?
10. ¿En qué instituciones ha realizado los préstamos de financiamiento para la inversión de la microempresa?
11. ¿Qué criterios toma en cuenta para buscar financiamiento en dicha institución?

Gestiones para la exportación.

12. ¿Ha realizado trámites para exportar sus productos? Sí, ¿En qué han consistido? No, ¿Cuál ha sido el motivo?

Desarrollo organizacional.

Existencia de manuales de puestos y funciones.

13. ¿Qué puestos de trabajo existen en su microempresa?
14. ¿Qué requisitos debe cumplir una persona para ocupar cada uno de los puestos de la microempresa?
15. ¿Posee manuales de puestos y funciones? Sí, ¿cuáles son? No, ¿Cómo asigna las funciones?

Proceso de gestión administrativa.

16. ¿fijan objetivos para el desarrollo de las actividades? Si, ¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la microempresa? No, ¿porque no se han fijado los objetivos?
17. ¿Establece metas de ventas y de producción? Sí, ¿Cómo las establece?, No ¿Cuál es el motivo?

Compensación Salarial.

18. ¿Cuáles son las modalidades de pago por función y responsabilidad?
19. ¿Cuáles son los niveles salariales por función y responsabilidad?

Ambiente Laboral.

20. ¿Existe mobbing entre empleados?
21. ¿Los empleados acatan las reglas y políticas establecidas por la microempresa?
22. ¿De qué manera es la motivación e implicación de empleados en la toma de decisiones?
23. ¿Realizan actividades de convivencia para los empleados? Si, ¿Cuáles son las actividades de convivencia que realiza para los empleados? No, ¿Por qué no realizan actividades de convivencia para los empleados?

Programa de desarrollo del recurso humano.

24. ¿Existen programas de capacitación, que sean dirigidos a los empleados? Sí, ¿Cuáles son? No, ¿Cuál es el motivo?

25. ¿Cómo evalúa el desempeño de los empleados de la microempresa?

Ciclo productivo.

Disponibilidad de los servicios básicos.

26. ¿Carece de algún servicio básico la microempresa? Sí, ¿Por qué? No, ¿Son suficientes para el nivel de producción?

Evolución del producto.

27. ¿Qué productos elabora y comercializa la microempresa?

28. ¿Qué cambios ha realizado a sus productos a lo largo del tiempo?

29. ¿Sus productos poseen marca, eslogan, tabla nutricional y fecha de caducidad? Si, ¿Desde hace cuánto tiempo y cómo fueron las gestiones para lograrlo? No, ¿Por qué no posee?

30. ¿Qué cambios en los precios han tenido sus productos a lo largo del tiempo? ¿Por qué?

Política de precios de los productos.

31. ¿Cómo determina el precio de los productos?

Proceso de producción.

32. Describa el proceso de producción que realiza para elaborar los productos.

Distribución de producto.

33. ¿Cómo distribuye los productos terminados?

34. ¿Qué estrategias de comercialización ha utilizado con los intermediarios?

35. ¿De qué manera selecciona a los distribuidores?

Proveedores de materia prima.

36. ¿Qué materiales utiliza para la elaboración de sus productos?

37. ¿Quiénes son los proveedores de materiales?

38. ¿Cuántos proveedores tiene para cada tipo de materia prima utilizado en la producción?

39. ¿Qué requisitos deben de cumplir los proveedores de la microempresa?

Factores Económicos.

Posicionamiento de los productos en el mercado.

40. ¿Cuál o cuáles son los productos representativos como competencia?

41. ¿Qué es lo que diferencia el producto de los competidores?

Gestión de la liquidez.

42. ¿Cómo calcula y administra el dinero necesario para desarrollo de sus actividades?

Rentabilidad de los productos.

43. ¿Determina ganancias para cada producto? Si, ¿Tiene una formula o método para determinar la ganancia? No, ¿Por qué no determina su ganancia?

Factores Tecnológicos.

Innovación e inversión.

44. ¿Cuáles son los proyectos en los que ha invertido en los últimos 5 años?

Uso de tecnología informática y de comunicación

45. ¿Cómo utiliza el equipo informático para el desarrollo de las actividades de la microempresa?

46. ¿Qué tipo de publicidad realiza para dar a conocer su producto?

Mecanización o automatización de procesos productivos.

47. ¿Existe algún proceso que se realizaba de forma manual y fue sustituido por la maquinaria?

Factores legales.

Aplicación de normativas legales y fiscales.

48. ¿Tiene registro de patentes? Sí, ¿Cuándo lo adquirió?, No, ¿Por qué motivo no ha registrado la patente?

49. ¿Qué tipos de impuestos paga?

50. ¿Cuáles son las prestaciones laborales que realiza?

51. ¿Los trabajadores laboran los días festivos o asuetos nacionales que la ley establece?
¿Por qué?

Condiciones Contractuales con empleados, proveedores y distribuidores.

52. ¿Qué relación laboral contractual existe entre empleado y empleador?

53. ¿Cómo establece la relación contractual con proveedores y consumidores?



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

GUÍA DE OBSERVACIÓN TÉCNICA DE LA INFRAESTRUCTURA, DIRIGIDA A MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL.

OBJETIVO: Observar y evaluar la infraestructura que poseen las microempresas productoras de chocolate artesanal ubicadas en la zona central de El Salvador.

GARANTIA DE PRIVACIDAD: La información que proporcione será utilizada para fines académicos, en ningún momento su utilización causará algún tipo de daño a la entidad.

INSTRUCCIONES: Verificar si la infraestructura de la microempresa cumple con los indicadores que señalados abajo y marcar con una (X) si cumplen o no en la columna correspondiente. N/A se considera en el caso que no se haya constatado el indicador para evidenciar su característica así mismo realizar comentarios pertinentes a lo evaluado.

Nombre de la entidad: _____

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Nombre de observador: _____

Ítem	Indicadores	SI	NO	N/A	Comentarios
	Planta y sus alrededores				
	Alrededores				
1	Alrededores de la microempresa se encuentran en condiciones aseadas.				
2	Existen focos de contaminación				
	Instalaciones físicas				
	Diseño				
3	Protección en puertas y ventanas contra insectos y roedores o algún otro contaminante				
4	Área específica para vestidores y para ingerir alimentos				
	Pisos				
5	Pisos de materiales impermeables y de fácil limpieza				
6	Pisos sin grietas ni uniones de dilatación irregular				
7	Desagües para evacuar el agua				
	Paredes				
8	Paredes de áreas de proceso y almacenamientos revestidos de material impermeable, no absorbente, lisos, fáciles				

	de lavar y color claro				
	Techos				
9	Techos contruidos de material que no acumule basura y anidamiento de plagas				
	Ventanas y puertas				
10	Ventanas fáciles de desmontar y limpiar				
11	Puertas de superficie lisa y no absorbente, fáciles de limpiar y desinfectar, ajustadas a su marco				
	Iluminación				
12	Lámparas y accesorios de luz artificial, protegidos, en áreas de: recibo de materia prima; almacenamiento; proceso y manejo de alimentos				
13	Instalaciones eléctricas expuestas dentro de la planta de producción				
	Ventilación				
14	Ventilación en el área de producción				
15	Sistema de extracción de humos y vapores				
	Instalaciones sanitarias				
	Abastecimiento de agua				
16	Abastecimiento suficiente de agua potable				
17	Oasis				
18	Sistema de abastecimiento de agua no potable independiente				
	Tubería				
	Manejo y disposición de desechos líquidos				
19	Drenajes para la evacuación de aguas lluvias				
20	Sistema e instalación de desagüe y eliminación de desechos				
	Instalaciones sanitarias				
21	Servicios sanitarios limpios, en buen estado y separados por sexo				
22	Puertas que no abran directamente hacia el área de proceso				
	Instalaciones para lavarse las manos				
23	Lavamanos abastecimiento de agua				
24	Lavamanos accionados con pedal				
25	Tiene jabón líquido, toallas de papel o secadores de aire y rótulos que indican lavarse las manos.				

	Manejo y disposición de desechos sólidos				
	Desechos Sólidos				
26	Procedimiento escrito para el manejo adecuado de los desechos				
27	Recipientes lavables y cuentan con tapadera				
28	Depósito general de basura, alejado de zonas de procesamiento				
	Limpieza y desinfección				
29	Productos utilizados para limpieza y desinfección se encuentran almacenados en un área lejana a la producción				
	Seguridad				
30	Rotulación y señales de seguridad				
31	Extintor en el área de producción				
32	Botiquín de primeros auxilios				



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA DIRIGIDA
PROPIETARIO/A, GERENTE, ADMINISTRADOR GENERAL O ENCARGADO DE
LAS MICROEMPRESAS PRODUCTORAS DE CHOCOLATE ARTESANAL.**

OBJETIVO: Observar y evaluar la capacidad instalada que poseen las microempresas productoras de chocolate artesanal ubicadas en la zona central de El Salvador.

GARANTIA DE PRIVACIDAD: La información que proporcione será utilizada para fines académicos, en ningún momento su utilización causará algún tipo de daño a la entidad.

INSTRUCCIONES: Verificar si la capacidad instalada de la microempresa cumple con los indicadores señalados abajo y marcar con una (X) si cumplen o no en la columna correspondiente. NA se considera en el caso de que no se haya constatado la información para evidenciar su característica, así mismo realizar comentarios pertinentes a lo evaluado.

Nombre de la entidad: _____

Fecha: _____ Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Nombre de observador: _____

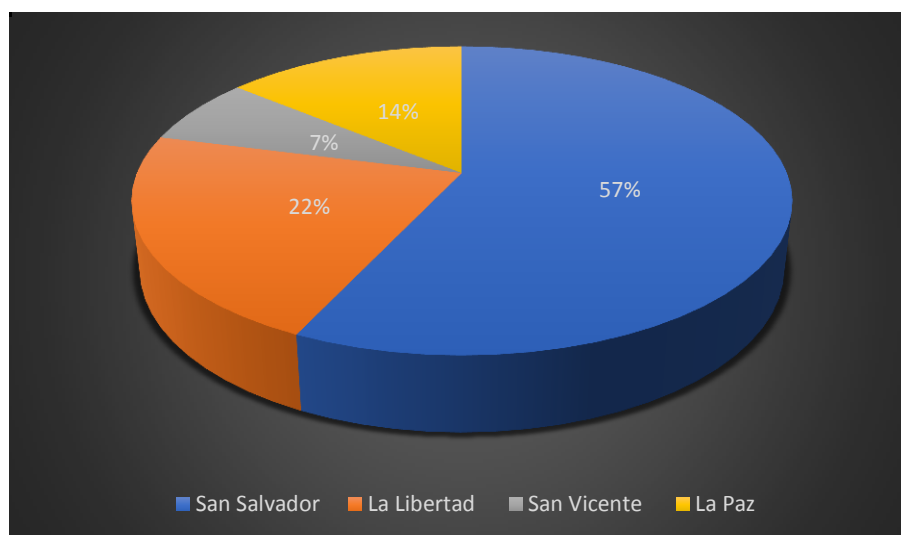
Ítem	Indicadores	SI	NO	N/A	Comentarios
	Maquinaria				
1	Tostadora de cacao industrial				
2	Molino para el cacao				
3	Enfriadora o ventiladores para el producto en proceso				
4	Maquinaria sin utilizar o en abandono				
5	Maquinaria utilizada en su máxima capacidad				
	Espacio físico en el departamento de producción				
6	Espacio en el pasillo suficiente para trasladar carretillas, cajas, recipientes con insumos y materiales				
7	Suficiente espacio para movilizarse entre una máquina y la otra				
8	Espacio físico desaprovechado				
9	Espacio físico suficiente para el número de empleados				
10	Actividades cruzadas en el proceso de producción				
	Espacio físico en bodegas				
11	Bodega de insumos y materiales				

12	Insumos y materiales ordenados en bodega				
13	Bodega de productos terminados				
14	Productos terminados ordenados en bodega				
	Desempeño de los empleados				
15	Empleados identificados con sus puestos y funciones				
16	Empleados capacitados en el uso de la maquinaria				
	Insumos y materiales				
17	Insumos o materiales dañados				
18	Desperdicio de insumos				
19	Materiales utilizados en mal estado				
20	Mesas suficientes para la producción				
21	Empleados equipados con uniformes				
22	Producto terminado en mal estado o dañado				
23	Objetos sin utilizar en el área de producción				

ANEXO N°3

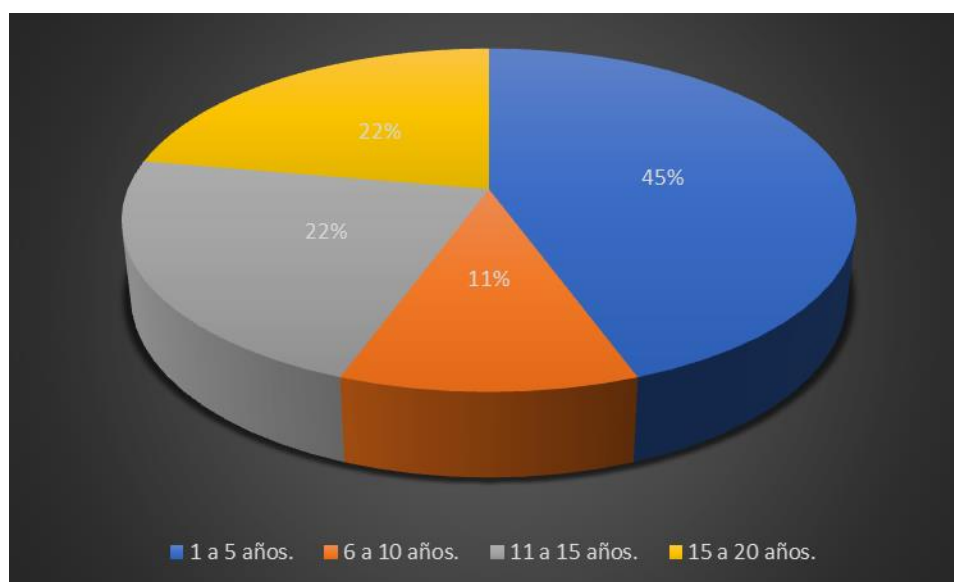
Gráficas.

Ilustración 22 Localización geográfica de las microempresas en la zona central de El Salvador



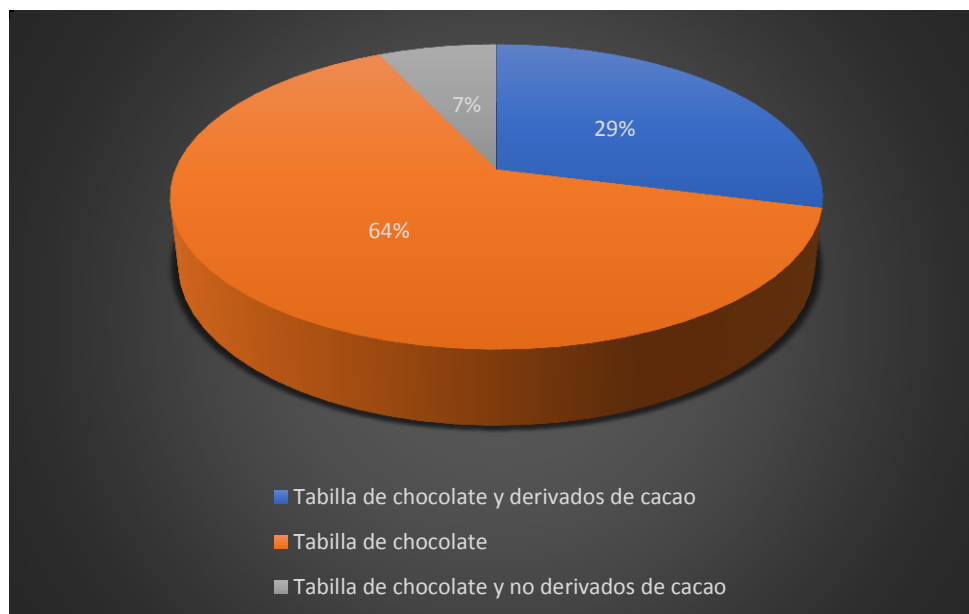
Fuente: Entrevista administrada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Ilustración 23. Año de formalidad



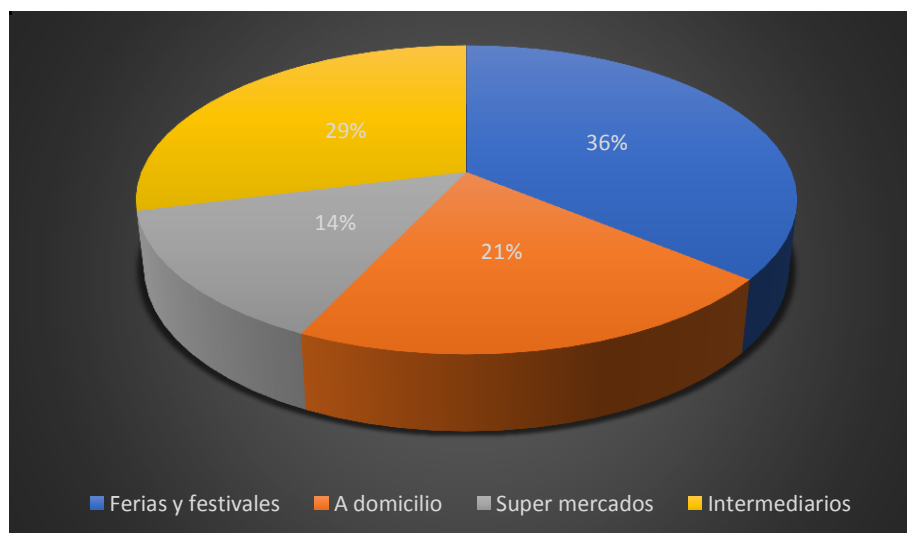
Fuente: Entrevista administrada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Ilustración 24. Productos que elabora y comercializa.

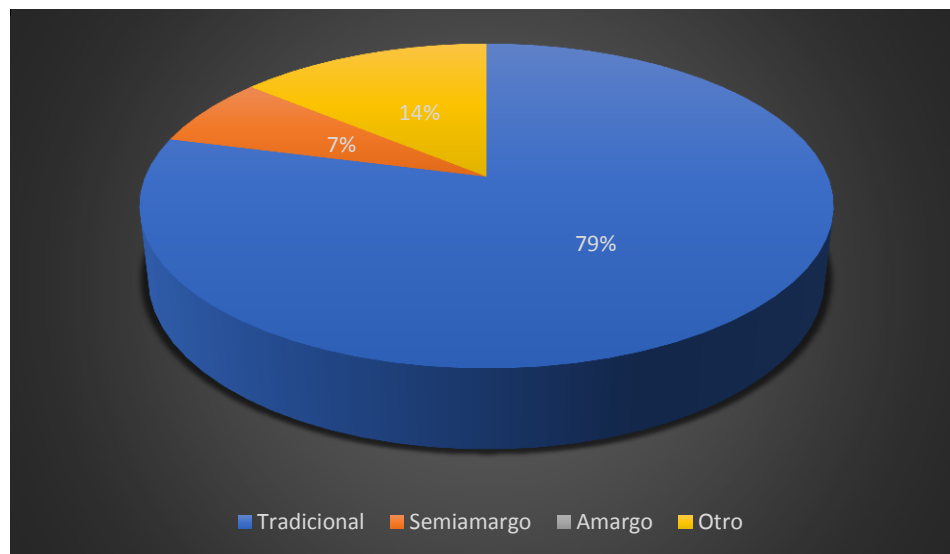


Fuente: Entrevista administrada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Ilustración 25. Distribución de productos terminados.



Fuente: Entrevista administrada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.

Ilustración 26. Productos más rentables

Fuente: Entrevista administrada a microempresarios productores de chocolate artesanal de la zona central de El Salvador, Agosto 2019.



ANEXO N°4
Registro sanitario
del Ministerio de
Salud (MINSAL)



SEGÚN EL CÓDIGO DE SALUD:

Art. 95.- El Ministerio llevará un registro de alimentos y bebidas, en consecuencia se prohíbe la importación, exportación, comercio, fabricación, elaboración, almacenamiento, transporte, venta o cualquiera otra operación de suministros al público, de alimentos o bebidas empacadas o envasadas cuya inscripción en dicho registro no se hubiere efectuado.

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO SANITARIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PROCESADOS

1. Registro de Persona Natural o Persona Jurídica en el SISAM
2. Llenar solicitud de Registro Sanitario en el Sistema de Alimentos y Bebidas del SISAM, subir al sistema escaneado documentos solicitados.
3. El sistema le enviará correo electrónico, el momento que un técnico de la Unidad de Alimentos y Bebidas haya revisado su solicitud, indicándole presentarse en las oficinas de la DISAM con los siguientes documentos:
 - Expediente con los requisitos
 - Mandamiento de pago o número del mandamiento de pago
 - Hoja de remisión de muestras para laboratorio
4. Efectuar la cancelación en colecturía (hasta que funcione el pago en línea)
5. Tomar un número en la Unidad de Alimentos para ser atendido por un técnico de alimentos para revisión de muestras.
6. Llevar muestras al Laboratorio Nacional de Referencia del MINSAL

7. En el caso de que las muestras fueron procesadas en un laboratorio externo al MINSAL, deberá escanear y subir al sistema los resultados de los análisis y entregar en la Unidad de Alimentos y bebidas el documento original
8. El sistema enviará correo electrónico notificándole el estado de su solicitud o usted podrá estar consultando vía web.

RESOLUCIÓN No. 121- 2004 (COMIECO)**CUADRO DE DETERMINACIONES ANALÍTICAS PARA REGISTRO SANITARIO
POR GRUPO DE ALIMENTOS**Clave: **A = Alto Riesgo** **B = Mediano Riesgo** **C = Bajo Riesgo**

GRUPO	DETERMINACIONES PARA REGISTRO	CLASIFICACIÓN POR RIESGO
Aderezos y Mayonesa	Colesterol (en mayonesa) Antioxidantes Colorantes Recuento mohos y levaduras (en aderezos) Salmonella sp Staphylococcus aureus	B
Aceites y grasas	Índice de peróxido Perfil cromatográfico de ácidos grasos Antioxidantes	C
Margarina	Preservantes Vitamina A (cuando se declare) Recuento de Mohos y levaduras (cuando contenga especies)	C
Bebidas alcohólicas: licores, aguardiente. vinos, cervezas	Grado alcohólico Metanol (no aplica cerveza) Colorantes (artificiales)	B
Refrescos en polvo	Colorantes artificiales Preservantes Edulcorantes Vitamina C y minerales (cuando se declare)	C
Refrescos carbonatados	Preservantes Edulcorantes Colorantes artificiales	C
Carnes curadas (embutidos)	Nitritos y/o nitratos Almidón o espesantes Colorantes artificiales Recuento Coliformes fecales o E. coli Salmonella sp Staphylococcus aureus	A
Productos cárnicos cocidos (productos como Pierna de cerdo, pollo, pavo.... que pueden estar ahumado)	Nitritos, nitratos Colorantes artificiales Salmonella sp Staphylococcus aureus	A
Productos cárnicos crudos (que solo van empacados)	Bisulfito de sodio E coli O157 H-7 Salmonella sp Staphylococcus aureus	A
Carnes enlatadas	Nitritos y Nitratos Colorantes artificiales Esterilidad comercial	A
Conservas vegetales y fruta enlatada	pH Preservantes colorantes Esterilidad comercial	C

Semillas y nueces	Materias extrañas Aflatoxinas Recuento Mohos y levaduras	B
Cereales en grano	Humedad Aflatoxinas Materias extrañas	C
Cereales para desayuno	Materias extrañas Colorantes artificiales Humedad Recuento Coliformes totales	C
Avena en hojuela y en polvo	Colorantes artificiales Materias extrañas Humedad Recuento de Coliformes fecales	C
Productos de confitería, gomas de mascar, caramelos	Colorantes artificiales Edulcorantes Preservantes (para semisolidos)	C
Dulces Típicos	Colorantes artificiales Coliformes fecales o E. coli Staphylococcus aureus (productos con leche) Salmonella (productos con huevo)	C
Chocolates y derivados	Colorantes artificiales Perfil de ácidos grasos Staphylococcus aureus Salmonella sp	C
Encurtidos	pH Colorantes artificiales Materias extrañas Preservantes	C
Espicias, hierbas desecadas y condimentos	Elementos histológicos Colorantes artificiales Glutamato monosódico (cuando aplique) Materias extrañas Recuento Coliformes fecales o E coli Recuento de Mohos y levaduras Salmonella sp	C
Consomé: de carne pollo y camarón.	Proteínas (cuando aplique) Colorantes artificiales Preservante Recuento Coliformes fecales Recuento de Mohos y levaduras Salmonella sp	C
Sopas y cremas deshidratadas	Materias extrañas Preservantes Colorantes artificiales Recuento de Mohos y levaduras Recuento de Coliformes totales Salmonella sp	C
Frituras Snack	Colorantes artificiales Antioxidantes Rancidez Recuento Mohos y levaduras	C
Gelatinas en polvo y preparadas	Proteínas Colorantes artificiales Preservantes	C
Harinas de trigo y maíz	Humedad	

	Gluten (solo para harina de trigo) Materias extrañas Elementos histológicos Minerales: hierro y calcio Bromato de potasio (sólo para harina de panificación) Acido fólico Vitamina B1 Vitamina B2 Niacina Recuento total de bacterias Recuento de Coliformes totales Recuento de Mohos y levaduras Salmonella sp	B
Azúcar	Determinacion de sacarosa Vitamina A	B
Sal	Humedad Materias extrañas Cloruro de sodio Yodo	B
Huevos Deshidratados y líquido	Coliformes totales (líquido) Staphylococcus aureus Salmonella sp	A
Jugos	pH Preservantes Colorantes Elementos histológicos (cuando aplique) Recuento total de bacterias Recuento de Coliformes totales Recuento de Mohos y levaduras	C
Néctares	Grados Brix pH Elementos histológicos Preservantes Colorantes Recuento total de bacterias Recuento de Coliformes totales Recuento de Mohos y levaduras Esterilidad comercial (enlatados)	C
Jaleas y mermeladas	Elementos histológicos Colorantes artificiales Preservantes pH Perfil de Azucares Recuento Mohos y levaduras	C
Helados paletas y Helado de leche	Perfil de ácidos grasos Colorantes artificiales Preservantes Salmonella sp Coliformes fecales o E coli Staphylococcus aureus (para productos c/leche) Listeria (para productos c/leche)	B
Leches en polvo	Perfil de ácidos grasos Humedad Proteína Coliformes fecales E coli Staphylococcus aureus Salmonella sp	A

Leche Condensada y Evaporada	Proteínas Perfil de ácidos grasos Esterilidad comercial	C
Quesos	Perfil de ácidos grasos Proteínas Colorantes artificiales (cuando se requiera) Coliformes totales (solo para pasteurizados) Coliformes fecales o E coli Staphylococcus aureus Salmonella sp Listeria monocytogenes	A
Crema, mantequilla y Natillas	Perfil de ácidos grasos Espesantes Coliformes fecales o E coli Staphylococcus aureus Salmonella sp	A
Yogurt	Perfil de ácidos grasos Grasa (según indique la etiqueta) Colorantes artificiales Coliformes fecales o E coli Recuento de Mohos y levaduras (cuando declare presencia de frutas)	A
Miel de abeja	Perfil de azúcares Hidroximetil furfural	B
Pastas, macarrones, espaguetis	Colorantes artificiales Recuento de Mohos y levaduras	C
Salsas para sazonar	Preservantes Colorantes artificiales Elementos histológicos Recuento Mohos y levaduras Coliformes fecales o E coli	C
Salsa de Tomates	pH Colorantes artificiales Elementos histológicos Preservantes Coliformes fecales o E coli Recuento de Mohos y levaduras (Howard)	C
Bebidas carbonatadas no envasadas	pH Preservantes Colorantes artificiales Edulcorantes Coliformes fecales o E coli	C
Té y café	Humedad Cafeína Materias extrañas	C
Vinagre	Acidez (en ác. Acético) Perfil de Azúcares Colorantes artificiales	C
Agua envasada	Dureza Hierro Recuento total de bacterias Coliformes totales Recuento de Coliformes fecales o E coli Pseudomona aeruginosa	A
Hielo	Dureza Hierro Recuento total de bacterias Recuento Coliformes totales Recuento Coliformes fecales o E coli	A

Moluscos bivalvos frescos (empacados y en conserva)	Organolépticos Esterilidad comercial (para conservas)	A
Pescados y crustáceos, crudos y congelados empacados	Preservantes Organolépticos Recuento de Coliformes fecales o E coli Staphylococcus aureus Salmonella sp	A
Pescados y crustáceos precocidos, cocidos, salados y ahumados.	Colorantes artificiales Organolépticos Preservantes Recuento Coliformes fecales o E coli Staphylococcus aureus	A
Alimentos listos para consumir	Salmonella sp Coliformes fecales o E coli Staphylococcus aureus	A
Tortillas (harina, maíz, etc.)	Preservantes	C
Tamales	Preservantes Coliformes fecales o E coli	B

Para productos alimenticios con etiquetado de advertencia se efectuaran los análisis para su comprobación

CLASIFICACIÓN POR CRITERIO DE RIESGO.

Alimentos clasificados en Riesgo A:

Son aquellos alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que se dirige, tienen una mayor probabilidad de causar daño a la salud.

Alimentos clasificados en Riesgo B:

Son aquellos alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que se dirige, tienen una mediana probabilidad de causar daño a la salud.

Alimentos clasificados en Riesgo C:

Son aquellos alimentos que por su naturaleza, composición, proceso, manipulación y población a la que se dirige, tienen una baja probabilidad de causar daño a la salud