

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

“PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA, DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD: CASO ILUSTRATIVO”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

CASTELLANOS VALLE, JAMES ALEXANDER

DURÁN, VERÓNICA ESMERALDA

GUZMÁN SORIANO, EVERT HUMBERTO

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DICIEMBRE 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector:

Ing. Mario Roberto Nieto Lovo

Secretaria General:

Dra. Ana Leticia de Amaya

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:

Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario:

Mae. José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Coordinador de seminario:

Lic. Rafael Arístides Campos

Docente director:

Lic. Alfonso López Ortiz

Diciembre 2013

San salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS:

Agradezco primeramente a Dios por darme vida, fe, sabiduría, inteligencia y fortaleza para llegar a esta etapa. A mi mamita linda, María de Jesús Durán por estar siempre a mi lado y apoyarme incondicionalmente en todo momento, a mis hermanas y hermanos porque han sido un motivo para ser buen ejemplo; a Luis Aguilar que se ha vuelto parte de mi vida y que ha estado apoyándome y ayudándome en cada momento de este proceso; a mis compañeros y amigos, Evert y James, por permitirme compartir con ellos tantos momentos que recordaré siempre; al Lic. Alfonso López Ortiz, quien con su experiencia, conocimientos y mucha paciencia, nos ha guiado para culminar con éxito el trabajo de investigación.

Verónica Esmeralda Durán

Le agradezco a Dios Todopoderoso por prestarme la vida, darme la fortaleza y la sabiduría para poder llegar hasta esta etapa de mi vida, a mis padres y a mi abuela por apoyarme e impulsarme en mi carrera, a mi esposa Lucy por estar conmigo apoyándome y animándome a seguir adelante, a mis hermanos por echarme la mano siempre, a mis amigos Verónica y James porque estuvimos unidos en todo momento, a nuestro asesor Lic. López Ortiz que nos ayudó y nos condujo en nuestro trabajo de investigación. Le dedico este trabajo a Dios primeramente, a mi familia y especialmente a mi hijo Giancarlo, quien es el que me motiva a superarme para poder brindarle un futuro mejor y a todos los futuros profesionales, que sé que este trabajo de investigación les será de mucha ayuda en su carrera profesional.

Evert Guzmán Soriano

Gracias a Dios por darme la oportunidad y proveerme de todo lo necesario para alcanzar una meta más en mi vida, a mis padres que han sido el apoyo y motivación para perseverar a lo largo de todo este proceso, a Dolores Benítez por formar parte de mi vida y hacerme una mejor persona, a mis compañeros Verónica Durán y Evert Soriano que conformamos una gran amistad y sin lugar a dudas un excelente equipo de trabajo, al Lic. Alfonso López Ortiz por orientarnos en el desarrollo y finalización de nuestro trabajo de investigación.

James Alexander Castellanos

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL PAN Y LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A. Generalidades del pan	1
1. Evolución de la industria del pan.....	1
2. Historia de la panificación en El Salvador.....	6
3. Las empresas familiares dedicadas a la panificación en El Salvador.....	7
4. Las microempresas dedicadas a la panificación en El Salvador	8
B. Generalidades de las microempresas	9
1. Antecedentes	9
2. Definición	10
3. Clasificación.....	11
4. Características	12
5. Participación de las microempresas en la economía salvadoreña.....	13
C. Generalidades de las microempresas del sector panadería.....	14
1. Antecedentes	14
2. Definición.....	16
3. Características	16
4. Productos que elabora y comercializa.....	16
D. Generalidades del caso ilustrativo “Panadería Andrea”	17
1. Antecedentes	17
2. Productos que ofrece.....	18
3. Recursos utilizados para la producción y comercialización	18
E. Generalidades del plan económico-financiero.....	23
1. Definición de plan.....	23

2. Definición de plan económico-financiero.....	25
3. Elementos	25
3.1 Organización	25
3.2 Proceso presupuestario.....	32
3.3 Principios de buenas prácticas de manufactura.....	37
3.4 Control de costos	41
3.5 Plan de negocios	43
3.6 Comercialización	52

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. Importancia.....	60
B. Objetivos	60
C. Métodos y técnicas de investigación.....	61
1. Métodos	61
1.1 Lógico inductivo	61
1.2 Hipotético deductivo.....	61
2. Tipo de investigación	62
2.1 Descriptiva	62
2.2 Explicativa.....	62
3. Tipo de diseño de investigación	62
3.1 No experimental.....	62
4. Fuentes de información	63
4.1 Primarias	63
4.2 Secundarias.....	63
5. Técnicas e instrumentos de investigación	63
5.1 La encuesta	64
5.2 La observación directa	64
5.3 Cuestionario	64

6. Unidad de análisis	65
7. Ámbito de la investigación	65
8. Determinación del universo y muestra.....	65
8.1 Universo	65
8.2 Muestra	67
9. Tabulación y análisis de datos.....	69
9.1 Tabulación.....	69
9.2 Análisis de datos	70
10. Limitantes de la investigación	70
10.1 Limitaciones de acceso a la información.....	70
11. Alcance de la investigación	70
12. Descripción del Diagnóstico	70
12.1 Generalidades.....	70
12.2 Organización	71
12.3 Proceso presupuestario.....	72
12.4 Aplicación de buenas prácticas de manufactura	73
12.5 Control de costos	75
12.6 Plan de negocios y Comercialización.....	76
13. Conclusiones y recomendaciones	78
13.1 Conclusiones.....	78
13.2 Recomendaciones	79

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

A. Objetivos del plan económico-financiero	81
1. General.....	81
2. Específicos.....	81
B. Justificación	81
C. Estructura organizativa propuesta	82

1. Organigrama propuesto a la microempresa familiar Panadería Andrea.....	82
D. Descripción del plan económico-financiero para fortalecer el desarrollo de las microempresas dedicadas a la panificación.....	82
ELEMENTOS DE CARÁCTER FINANCIERO:	83
1. Proceso presupuestario	83
1.1 Presupuestos operativos básicos.....	84
ELEMENTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO:	101
2. Principios de buenas prácticas de manufactura	101
2.1 Acciones preventivas	101
2.2 Manual de buenas prácticas de manufactura	106
3. Control de costos	115
3.1 Guía práctica para la operación de costos	115
4. Plan de negocios.....	118
4.1 Objetivos del plan de negocios.....	118
4.2 Definición del mercado meta.....	118
4.3 Demanda aparente.....	118
4.4 Mezcla de mercadotecnia.....	119
4.4.1 Producto.....	119
a) Descripción del producto	119
b) Marca	119
c) Logotipo.....	119
d) Eslogan propuesto.....	120
e) Viñeta y presentación.....	120
4.4.2 Precio	123
a) Costos Variables	123
b) Costos Fijos.....	124
4.4.3 Plaza	126
a) Canal directo.....	126
b) Canal indirecto.....	126
4.4.4 Promoción	127

a) Promoción	127
b) Publicidad.....	128
E. Plan de implementación.....	131
Bibliografía	137
ANEXOS	

RESUMEN

Las diferentes microempresas dedicadas a la panificación ubicadas en Zaragoza poseen pocas probabilidades de crecimiento, debido a que no cuentan con un conocimiento adecuado o plan específico para desarrollarse en el mercado; los esfuerzos que se realizan para crecer carecen de la técnica ideal y a su vez no cuentan con las posibilidades para pagar por un estudio que les permita obtener mejores resultados en la venta de pan y penetrar en otros mercados.

En ese sentido, el objetivo de toda la investigación es elaborar un plan económico-financiero que permita fortalecer el desarrollo en el mercado de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, del municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad.

Para lograr dicho objetivo se hizo uso de dos de los métodos de investigación, el cual son el lógico inductivo y el hipotético deductivo, a través de los cuales, se obtuvo en primer lugar información teórica y técnica necesaria para la investigación y se determinaron los factores que impiden el desarrollo y crecimiento de las referidas microempresas. Para poder llevar a cabo la investigación de tipo descriptiva fue necesario obtener información de fuentes primarias, utilizando técnicas como la observación directa y encuestas, así como también instrumentos como el cuestionario, el cual fueron dirigidos a todas las personas involucradas en las microempresas que producen y venden el pan, con el fin de identificar datos relevantes en las áreas de presupuestos, producción, costos y comercialización. También se utilizaron fuentes secundarias como libros, trabajos de investigación, ensayos y revistas, con lo que fue posible definir el estado de las microempresas dedicadas a la panificación y para elaborar un diagnóstico de la situación actual prosiguiendo con el establecimiento de conclusiones y recomendaciones dentro de las cuales están:

Conclusiones:

1. Los propietarios de las panaderías no hacen uso de estimaciones, solamente para algunas áreas, el cual afecta en la consecución de sus metas.
2. Las panaderías del municipio en estudio, no cuentan con medidas higiénicas para la materia prima que utilizan, para el personal y para el establecimiento en general.
3. Los métodos para controlar sus costos se realizan de una manera no muy adecuada,

4. las microempresas panificadoras del municipio de Zaragoza, no cuentan con un plan de negocios para realizar sus actividades

Recomendaciones:

1. Hacer uso de estimaciones para proyectar los costos y gastos en los que se va a incurrir.
2. Elaborar un manual de buenas prácticas de manufactura sencillo, en el que se cuente con las medidas higiénicas que deben practicarse en el establecimiento.
3. Utilizar métodos que sean prácticos y sencillos para el cálculo de los costos que intervienen en el proceso de producción del pan.
4. Contar con un plan de negocios que ayude a mejorar las actividades que deben desempeñarse en una microempresa.

Finalmente, se elaboró el plan económico – financiero para las microempresas familiares dedicadas a la panificación del municipio de Zaragoza, el cual contiene los siguientes componentes: desarrollo del proceso presupuestario, el cual incluye la elaboración de un archivo en Microsoft Excel para la obtención de los presupuestos operativos básicos, con su respectivo manual, principios de buenas prácticas de manufactura, control de costos y un plan de negocios.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad, pasan por algunas situaciones que las afectan en el aspecto económico y financiero; a la misma vez, afecta el desarrollo de éstas, impidiendo su fortalecimiento en el medio empresarial, por lo que el contenido del presente trabajo de investigación presenta la propuesta de un “Plan económico-financiero para fortalecer el desarrollo de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad”, el cual está estructurado en tres capítulos, los cuales se detallan a continuación:

El Capítulo I, contiene aspectos generales de la industria del pan, del sector microempresa en El Salvador y los antecedentes de las microempresas panificadoras en la economía salvadoreña; de igual manera se tratan aspectos importantes del plan económico- financiero, el cual se enfoca en elementos relevantes para el crecimiento económico de las microempresas panificadoras como el proceso presupuestario, buenas prácticas de manufactura, control de costos y plan de negocios obteniendo así un modelo de lo que deben de ser las microempresas panificadoras para lograr un crecimiento continuo.

El Capítulo II se basa en la realización de una investigación de campo, que tiene como fin conocer la situación actual de las microempresas panificadoras del municipio de Zaragoza, estableciendo así la metodología de investigación, el tipo de investigación, fuentes de información y las técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la información. De igual forma se presenta la tabulación y análisis de la información recopilada por medio de los cuestionarios, dando origen a la creación de un diagnóstico del sector de las microempresas dedicadas a la panificación, para establecer conclusiones y recomendaciones que serán el punto importante para la elaboración de una propuesta para mejorar dicha situación.

El Capítulo III está conformado por la propuesta de un plan económico-financiero, para fortalecer el desarrollo de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de

Zaragoza del departamento de La Libertad, el cual está compuesto inicialmente por un organigrama, seguido del establecimiento del proceso presupuestario para obtener los presupuestos de operación básicos para este tipo de microempresas, por consiguiente se propone el uso de buenas prácticas de manufactura para lograr productos de calidad, al igual que un control de costos y un plan de negocios, que tenga como objetivo aumentar el número de clientes. Además, se presenta un plan de implementación de la propuesta en general y por último se muestra un cronograma en el cual se estima el tiempo en el cual será puesta en marcha la propuesta presentada.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DEL PAN Y LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO.

A. Generalidades del pan

1. Evolución de la industria del pan

La historia del pan en la alimentación corre paralela a la historia del uso de los cereales por parte del hombre. El pan es un producto directo del procesado manual de los cereales (procesado que con posterioridad se transformó en mecánico) y es muy posible que fuese la primera aplicación alimenticia de éstos. El pan, el aceite y el vino fueron los primeros alimentos procesados en la historia de la humanidad.¹

Los cereales, por sí solos, no pueden ser digeridos por el aparato digestivo humano. Es por esta razón que los cereales son artificialmente procesados (molidos, remojados, etc.) y sólo a partir de este momento empezaron a convertirse en alimentos básicos para el hombre, los cuales se complementarían con las proteínas procedentes de las carnes (caza).² Así pues, el pan primigenio (elaborado con especies antiguas de cebada) fue uno de los primeros alimentos elaborados en la historia de la alimentación.³

Prehistoria

El pan acompaña a la alimentación de la humanidad desde 8000 años antes de Cristo.⁴ Se sabe que la introducción del cereal en la dieta humana aparece en el hombre primitivo cuando éste deja de ser nómada para ser sedentario; probablemente, algún tipo primigenio de trigo fue una de las primeras plantaciones del hombre.² Es muy posible que en esos comienzos una mezcla de

¹ Toussaint-Samat, Maguelonne (1994). *A History of Food* (primera edición). Wiley-Blackwell. pp. 824.

² Heinrich Eduard, Jacob; Peter Reinhart (2007) *Six Thousand Years of Bread: Its Holy and Unholy History* (primera edición). Skyhorse Publishing. pp. 416.

³ Dorwin Teague, Walter (2008). *Flour for Man's Bread: A History of Milling* (MINNE edición). Univ Of Minnesota Press. pp. 400.

⁴ Harvey Lang, Jenifer (2001). Prosper Montagné. *Larousse Gastronomique* (tercera (inglesa) edición). Clarkson Potter.

éstos granos de cereal, toscamente molidos con una piedra y algo humedecidos acabarían por casualidad cerca de una fuente de calor, bien podría haber sido entre las cenizas de un fuego, o simplemente una masa líquida esparcida y expuesta al sol sobre una piedra. Tal masa pronto adquiriría una consistencia sólida y comestible que podría haber sido el pan primitivo.⁵ No se sabe con certeza, pero cabe la posibilidad de que fueron en un principio panes planos, debido a la facilidad de su elaboración; que no contuviesen levaduras en sus masas y se cocinasen en fuegos abiertos o en superficies calientes.⁶

El antiguo Egipto

Hay evidencias arqueológicas que demuestran la elaboración del pan en el antiguo Egipto. En cierta forma es de esperar que la fermentación del pan se lograra en la cultura egipcia.⁶ Son los egipcios los que mezclan por primera vez las masas con semillas de diferentes plantas con el objeto de hacer panes más nutritivos. La devoción de los egipcios por el pan hizo que en la antigüedad se les denominara «comedores de pan». A veces era más que un alimento y se llegaba a pagar un salario o jornal de un campesino en un cierto número de panes y cerveza (tres panes y dos cántaros de cerveza).

Grecia clásica

No se hacía crecer trigo en la antigua Grecia hasta casi 400 años a. C., aunque ciertamente cabe que existiesen panes elaborados con cebada después de la llegada del trigo; esto hace sospechar que la cebada fue al comienzo más popular. Es posible que se importara trigo desde Egipto, desde Sicilia o desde otros lugares para cubrir la demanda de las metrópolis. Los griegos no hicieron grandes avances en agricultura y esto hizo que la necesidad de cereales se cubriese abriendo rutas comerciales con otros países; asimismo, tomaron la idea de los egipcios de emplear hornos de pre-calentamiento en forma de cúpulas y abiertos frontalmente para introducir las porciones de pan dentro de él.¹ Los panes elaborados por los griegos a veces se enriquecían

⁵ McGee, Harold (2004). *On Food and Cooking: The Science and Lore of the Kitchen* (ed. rev. edición). Nueva York: Scribner. pp. 896.

⁶ Read, George (1848). G. Biggs. ed. *A Brief History of the Bread Baking Trade from the Earliest Period to the Present Time* (primera edición).

con otros ingredientes, como nueces o miel, que les proporcionaban además un sabor dulce. Este tipo de preparaciones ha dado lugar a los modernos pasteles, que derivarían en el periodo romano en los panes dulces que denominaban placenta (muy similar a un pastel de queso). En un museo de Suiza, se conserva uno de los panes más antiguos que datan de esta época y que se conoce como torta de Corcelles, aproximadamente del año 2800 a. C.

Imperio romano

En los comienzos, la operación de elaborar el pan estaba en manos de esclavos, que hacían las tareas de molienda y amasado, la profesión de panadero era muy bien considerada durante el periodo del Imperio romano, ya que sostenía el abastecimiento de un alimento básico a la población creciente que poco a poco dejaba de ser rural.⁷

Los romanos distinguían el pan por su función y de esta forma, elaboraban pan especialmente para los legionarios, se preparaba con la intención de que durara y fuese capaz de mantener la autonomía de los soldados romanos. El Imperio romano hizo que la mejora de los molinos y de los procesos de molienda fueran una mejora evidente bajo su período, tanto así, que en la actualidad se denomina «horno romano» al horno de calentamiento directo.

Edad media Europea

La edad media es el período histórico de la civilización occidental comprendido entre el siglo V y el XV. Su comienzo se sitúa convencionalmente en el año 476 con la caída del Imperio romano de Occidente y su fin en 1492 con el descubrimiento de América. En este tiempo el cereal más popular se puede decir que fue de nuevo el centeno y sin embargo, era considerado un alimento de gente humilde.⁸ En éste período se olvidó la elaboración de panes levados en algunas partes de Europa y con ello la distinción entre los panes levados y no levados, pero, a pesar de esto, los normandos (hombres del Norte el cual fueron invasores escandinavos, vikingos en su mayoría daneses, que comenzaron a ocupar el noroeste de Francia, lo que se conoce como Normandía)

⁷ Jo B. Mayeske, Betty (1973). «Bakeries, Bakers, and Bread at Pompeii: A Study in Social and Economic History». University Microfilms.

⁸ McCance, Robert Alexander; EM Widdowson (en inglés). Breads, White and Brown: Their Place in Thought and Social History (primera edición). Londres: Pitman Medical Publishing Co.. pp. 174.

reintrodujeron el uso de la levadura en el año 1191. La elaboración del pan fuera de la unidad familiar se convirtió en una tarea comunal, con el objeto de evitar tareas repetidas en la sociedad.⁸

En España se cultivaba trigo y se puede decir que era el alimento base de los hispanos de aquel periodo. Por regla general cada ciudadano amasaba el pan, le ponía una marca característica y lo llevaba a los hornos públicos. Los gremios de panaderos existen desde el siglo XII y se sabe que uno de los primeros se localizaba en Barcelona. Las primeras leyes que regulan la panificación aparecen en España en el siglo XIV.⁹

La colonización de América del Norte llevó también a un mestizaje alimentario entre las culturas europeas, que se asentaban en las nuevas tierras y la cultura de los indígenas que allí vivían; al igual que en el sur, el cereal más abundante allí era el maíz. La gastronomía de los indios nativos ya incluía un tipo de pan frito muy habitual entre las tribus del sudoeste, como los navajos, que preparan este tipo de pan aún en la actualidad. Entre la convivencia de los primeros colonos y los indios, surgieron personas que ayudaron a los primeros colonos a sobrevivir en las extrañas tierras, enseñaron a los primeros colonos europeos a cocinar el maíz, cazar, recolectar, etc. Al pasar los años, al igual que en el sur, los colonos cambiaron la demanda y pronto se empezaría a plantar trigo junto con el maíz.

La revolución industrial

La revolución industrial (1760-1840) trajo varias mejoras en los molinos que permitieron incrementar la producción de pan, aunque también se comenzaron a adulterar las harinas introduciendo blanqueantes como la alúmina y rellenos elaborados a base de polvo de huesos de animales. Este proceso de industrialización hizo que la elaboración doméstica decayera, sobre todo en las áreas urbanas. En Estados Unidos, el inventor Oliver Evans desarrolló máquinas de vapor capaces de moler grandes cantidades de cereal en relativamente poco tiempo.²

⁹ Varela, Gregorio; E. Monteagudo (en español). El pan en la alimentación de los españoles (primera edición). Madrid: EUDEMA. pp. 239.

A finales del siglo XIX, se desarrolla una serie de inventos que relacionan el pan con una cultura gastronómica emergente: la llamada fast food culture. Estos inventos de la gastronomía estadounidense posteriormente se internacionalizarían en diversas variantes. En 1,885, el estadounidense Charlie Nagreen —un vendedor en Seymour Fair— tiene la idea de poner unas albóndigas entre dos rodajas de pan cubiertas de semillas de sésamo, inventando así la hamburguesa.¹⁰ El pan, a partir de comienzos del siglo XX, empieza entonces a unirse claramente a la elaboración de un tipo de alimentos y a una forma emergente de alimentación que es demandada por una sociedad industrial y urbana; a éste tipo de alimentación se le denomina comida rápida y se caracteriza por la ausencia de un servicio de mesa, lo que abarata costos y mejorar las prestaciones de los consumidores. De esta forma aparecen los hot dogs, hamburguesas, bocadillos, etc.

Pan en la actualidad

El consumo de pan está disminuyendo desde mediados del siglo XIX en los países en desarrollo; por ejemplo, el consumo de pan diario por persona ha descendido un 70% desde el año de 1880 hasta 1977.¹¹ Se puede decir que la industria panadera ocupa el segundo lugar de importancia dentro de la industria alimentaria. La tendencia a consumir otros cereales ha disminuido; no obstante, en los años 1990 aparecen panaderías artesanales en Europa que van captando clientela enamorada por el «sabor clásico» del pan. La mejora en la producción del pan y la posibilidad de incorporar un pequeño horno a ciertos establecimientos, hace que se pueda elaborar pan ya en bares y restaurantes, sacando de la panadería tradicional la producción panificadora. A este proceso se añade la posibilidad de emplear masas de pan previamente congeladas, lo que hace más operativa la producción de pan «recién hecho». La crisis alimentaria mundial hace que el precio de los cereales suba a cuotas no sospechadas y como consecuencia el precio del pan sube en algunos países, lo que provoca desestabilización económica.

¹⁰ Heuer, Myron (12-10-1999). «The real home of the hamburger». Herald & Journal.

¹¹ Kaplan, Steven; Catherine Porter (2006). Good Bread Is Back: A Contemporary History of French Bread, the Way It Is Made, and the People Who Make It (primera edición). Duke University Press.

Las tendencias modernas del pan van por diversas vías. Una de las más investigadas es la de la fortificación con el objeto de ofrecer a los consumidores un alimento más equilibrado. La fortificación puede consistir en incluir elementos minerales, vitaminas o incluso por la de aumentar los porcentajes de fibra. Uno de los objetivos de la industria actual está en cambiar la tendencia decreciente de la demanda ofreciendo un pan más clásico, con mejores sabores y aromas.

2. Historia de la panificación en El Salvador

En El Salvador, fue hasta el año 1900 que a paso lento comenzó a conocerse la panadería en diferentes lugares y era de manera artesanal y algunas materias primas se importaban. En el año 1931 se establece el primer molino industrial en El Salvador por HARISA S.A., surgiendo así la oportunidad para la industria panificadora de no importar el insumo principal (harina). Después de muchos años la demanda aumentó y hubo necesidad de una nueva empresa molinera, fundándose así un 21 de abril de 1959 bajo el nombre de MOLINOS DE EL SALVADOR (MOLSA),¹² especializándose en harinas de trigo de la mejor calidad. Las dos empresas impulsaron talleres para buscar el desarrollo técnico y científico de la industria de la panificación.

En El Salvador, aun no se cultiva trigo, por tanto se depende de los Estados Unidos para la adquisición de materia prima, que en su inicio presentó dificultades. Finalmente, en el año de 1960 comienza la apertura de muchas panaderías pequeñas que nacen como una organización familiar, con debilidad tecnológica, poco capital de trabajo y quienes se dedicaban a la elaboración y comercialización. La panadería en El Salvador se desarrolló a nivel familiar y local, desde tiempos de la colonia utilizando un proceso artesanal de producción.

En los últimos 30 años, se ha dado una marcada sustitución de la tortilla por el pan francés, pero a raíz del proceso de urbanización que ha experimentado el país, los habitantes urbanos desayunan con pan francés. Esto ha dado lugar al crecimiento de la industria pero sobre todo el de pequeñas unidades de producción y ventas de pan.

¹² <http://www.molsa.com.sv/nosotros.php>

Las dos fábricas de harina de trigo que existen en el país concuerdan en su observación con que el proceso de sustitución de la tortilla por el pan se ha estancado, debido a que el actual crecimiento anual de productos a base de harina de trigo es ligeramente menor que el crecimiento de la población.

Esta disminución relativa de la sustitución se debe a que se ha introducido la harina de maíz en el consumo familiar, brindándole al ama de casa la facilidad en la preparación de las tortillas, sin tener que cocer el maíz y luego mandar a molerlo para tener la masa; por otro lado, al relacionar el precio del pan francés con el precio de las tortillas nos encontramos que tienden a ser iguales. Esta relación de igualdad en precio, le da cierta ventaja a la tortilla por su mayor peso, lo cual inclina la preferencia del consumidor.

El proceso de la elaboración del pan utilizado por grandes y por pequeños productores, difiere en que las grandes empresas fabrican su producto mediante un proceso continuo y automatizado y las pequeñas trabajan con el sistema de lotes de producción.

3. Las empresas familiares dedicadas a la panificación en El Salvador.

Sin una familia unida y coherente muy pronto dejará de existir la empresa familiar; asimismo, sin una empresa familiar bien administrada, en la cual se respete a la familia en su derecho de propiedad y beneficios, muy pronto se acabará la empresa y se deteriorarán aún más las relaciones familiares.

Cuando nacen las empresas familiares, su manejo y estilo gerencial se encuentra por lo general centralizado en el fundador gerente. La empresa es la fuente de ingresos para el sostenimiento de la familia y su crecimiento lo debe generar la propia empresa, con base en la generación de utilidades que excepcionalmente lo hacen por vía de inyección de capital. La familia crece más rápido que la empresa y por lo general muchos de sus miembros se hacen cada vez más dependientes de la empresa familiar. Cuando el fundador gerente, por alguna circunstancia mayor como lo es la muerte o la incapacidad física o mental debe dejar la empresa, la propiedad se distribuye entre los distintos miembros de la familia.

En la actualidad los datos de las empresas salvadoreñas que se dedican a la industria de la panificación, no están actualizados y el último informe que se maneja es del censo realizado en el año de 1998 por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC). Dicho censo contabilizó un total de 1,637 empresas a nivel nacional. Es notable que la gran mayoría de las empresas, 1,471 son micro o pequeñas empresas, de las cuales no todas forman parte del sector formal. El caso se complica, dado que alrededor de un 40% trabajan con tecnología muy retrasada como por ejemplo: hornos de leña y de forma completamente artesanal en establecimientos no diseñados para la producción de este tipo de productos. Esto último se da al extremo que las personas fabrican los productos en sus hogares.

En el año 2003 se estimó que 2,500 empresas se dedicaban a la panificación. Es de suponer que la gran parte de las empresas que han entrado al mercado son micro o pequeñas empresas. Dado esto, es probable que el ratio de empresas formales al total que se podía extraer del censo, cuyo valor era de 10.14 % haya disminuido

El número de empresas que se dedican a este negocio podría ser distinto y volátil, en especial por eventos como los terremotos del año 2001 y las alteraciones que han sufrido los precios de las materias primas de la industria; informalmente se tiene contabilizado de 8,000 a 10,000 establecimientos de panadería en el país¹³.

4. Las microempresas dedicadas a la panificación en El Salvador

A las microempresas se les hace muy difícil desarrollarse y alcanzar niveles de crecimiento dentro de sus sectores, debido a que éste requiere entre otros de cambios tecnológicos y éstos se logran con recursos económicos, aspectos culturales y apoyo real de manera eficiente por los que se interesan en este sector empresarial.

En El Salvador, las microempresas enfrentan la crisis económica actual como lo han hecho siempre a través del tiempo; es decir, que son las que soportan la mayor parte de peso. El posicionamiento de la microempresa no sólo depende de la habilidad de su dueño y desempeño

¹³ <http://www.digestyc.gob.sv/>

de los empleados, sino que deben crearse las condiciones de desarrollo favorables para su normal funcionamiento y para motivar también la iniciativa empresarial.

B. Generalidades de las microempresas

1. Antecedentes

Históricamente la economía salvadoreña se ha caracterizado por la falta de cooperación entre los sectores productivos y por la incapacidad de éstos para generar empleo a todas las personas en edad de trabajar, teniendo como principales alternativas para generar ingresos el emigrar hacia los países de la región y a Estados Unidos de América, o auto-emplearse en ocupaciones de baja rentabilidad.

En nuestro país, el desarrollo industrial se puede describir según sus características en diferentes etapas: su origen desde 1945 a 1952 dando el inicio al proteccionismo, la otra etapa es la evolución de la industria comprendida entre 1952 a 1957 y la crisis de 1960, de la cual no hay muchos datos relevantes de desarrollo en el sector y en el año 1980 la comprendida en el conflicto armado. Esta última crisis que es considerada la más grave y profunda en la historia del país, es la que ha hecho aparecer la importancia de la microempresa, el cual, casi se perdía de vista debido a la existencia y crecimiento de la gran empresa. Al incrementarse el deterioro debido a los sabotajes, ataques físicos a la gran empresa y al cerrarse buen número de éstas es cuando comienza a reconocerse dicha importancia.

Estos acontecimientos originaron un cambio de actitud en la población, la migración del campo a la ciudad, aumentando la densidad poblacional en la ciudad de San Salvador y quedándose en ella tratando de subsistir de alguna forma ofreciendo o produciendo algún bien en el mercado.

Durante la década de 1990, el sector de la microempresa ha recibido nuevos estímulos provenientes tanto del proceso de recuperación económica que ha tenido lugar como de los efectos provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990. Las altas tasas de crecimiento experimentadas han ocasionado entre otras cosas, un aumento del empleo en el ámbito nacional, lo que ha hecho que sea traducido en una mayor demanda de bienes de consumo y de servicios proporcionados por el sector empresarial, particularmente de

aquellos servicios demandados por los asalariados del sector moderno; este es el caso por ejemplo, de los negocios relacionados con la venta de comida, bebidas, servicios personales y otros.

Los estudios realizados sobre la microempresa se iniciaron por esfuerzos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), posteriormente apoyados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía, a través de la Encuesta de Hogares y Propósitos Múltiples (EHPM) a partir del año 1988 y 1997, convirtiéndose ésta última en la principal fuente generadora de información para analizar tales sectores¹⁴

Otro documento de gran relevancia por su contenido es el llamado Libro Blanco de la Microempresa (LBM),¹⁵ el cual presenta y analiza la situación e importancia de los sectores en estudio, un diagnóstico situacional, propuesta de políticas gubernamentales y apoyo a las estrategias respectivas para su implementación.

2. Definición

La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) ha incorporado una modificación al concepto en la dimensión financiera, tomando como base el salario mínimo urbano, con la intención de que el concepto se actualice automáticamente.

Incorporando éste nuevo criterio, la microempresa se define de la siguiente manera:

MICROEMPRESA: Toda unidad económica que tiene hasta 10 ocupados y ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios mínimos urbanos. Se excluyen las unidades económicas dedicadas a las actividades del sector agropecuario.

¹⁴ Ministerio de Economía de La Republica de El Salvador

¹⁵ El Libro Blanco de la Microempresa. elaborado por un grupo multidisciplinario de profesionales, publicado en 1997.

3. Clasificación

Clasificación de las microempresas

Se distinguen tres tipos de microempresas que se diferencian, básicamente por el tipo de población involucrada, sus activos y su capacidad de generación de ingreso,¹⁶ la cual se detalla a continuación:

Microempresa de Subsistencia: son las que tienen tan baja productividad que sólo perciben la generación de ingresos con propósitos de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica de seguirla pasando. Además se puede decir que son aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 11.9 salarios mínimos urbanos ó 142.9 salarios al año.

Microempresa de Acumulación Simple: son aquellas que generan ingresos que cubren los costos de su actividad, además esta etapa corresponde al momento en el que la microempresa comienza su evolución hacia el crecimiento. Además son aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 23.8 salarios mínimos urbanos o 285.7 salarios al año.

Microempresa Micro-tope o Acumulación Ampliada: son las empresas en las que su productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedentes e invertirlo en el crecimiento de la empresa. Es decir, son aquellas unidades productivas con ventas mensuales hasta el equivalente de 39.7 salarios mínimos urbanos al mes o 476.2 salarios anuales.

Criterio de clasificación de las microempresas

Según los diferentes entes relacionados con las microempresas se presenta a continuación un cuadro donde se muestran las diferentes definiciones según cada criterio del término de microempresa.

¹⁶ Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Ministerio de Economía de El Salvador. (En línea)

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 Inversiones (BMI). Al 19 de enero de 2012 su nombre cambio a Banco de Desarrollo de El Salvador	1. Número de empleados	Hasta 10 empleados
	2. Activos totales	Menor a \$14,857.14
Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO).	1. Activos Totales	Menor a \$11,428.57
Programación de Promoción de la Micro y Pequeña Empresa.	1. Activos Totales	Menor a \$11,428.57
Programa Gubernamental de Atención a la Micro y Pequeña Empresa.	1. Número de empleados	Menos de 5 empleados
	2. Activos Totales	Entre \$ 57.14 y \$11 428.57
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).	1. Número de empleados	Hasta 10 empleados
	2. Activos Totales	Ventas anuales hasta el equivalente de 476.2 salarios

4. Características

- ✓ Es una empresa de tipo familiar, algunas constituidas como Sociedad Anónima, uno o varios familiares aportan el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- ✓ Las mayorías de las microempresa tienden a no cambiar su lugar de operaciones; es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron.

- ✓ Estas tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le será fiel por mucho tiempo.
- ✓ El mercado local o regional es el objetivo predominante de la microempresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer el producto o servicio, excelente o de la mejor calidad de un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
- ✓ La microempresa crece principalmente a través de la pre-inversión de utilidades, debido a que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas y de Gobierno.
- ✓ El número de empleados con el que cuenta la microempresa no supera las diez personas, el cual están dedicadas a actividades de producción o ventas, y las actividades administrativas se concentran en el dueño de la microempresa; es él quien ejerce el control y dirección general de la misma.

5. Participación de las microempresas en la economía salvadoreña¹⁷

En El Salvador existen alrededor de quinientos veinte mil micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) compuestas por trescientos setenta y tres mil trabajadores autónomos, ciento cuarenta mil micro empresas, siete mil pequeñas empresas y mil empresas medianas, 72% de las cuales están ubicadas en la zona urbana y 28% en la zona rural.

Se calcula que este sector contribuye entre el 25% y el 40% del Producto Interno Bruto (PIB), y representa el 60% de la población no rural con edad y capacidad laboral. Se considera que más

¹⁷ Banco de Desarrollo de El Salvador

de tres millones de salvadoreños pertenecen a familias que dependen de empresas micro y pequeñas.¹⁸

Estos indicadores económicos demuestran la gran importancia del sector para la economía salvadoreña, es por ello que existe la necesidad de enfrentar los diversos desafíos para mejorar las oportunidades para el desarrollo de la productividad y la competitividad de las empresas y sus trabajadores, así como mejorar su posición en los mercados nacionales e internacionales, y fortalecer la capacidad del sector para generar empleos de calidad.

C. Generalidades de las microempresas del sector panadería

1. Antecedentes

En El Salvador, las microempresas representan un papel importante en la economía del país, ya que se han convertido en una de las principales fuentes de trabajo; las microempresas familiares panificadoras en el municipio de Zaragoza, desde décadas anteriores han jugado un papel importante para el desarrollo económico y social de dicha ciudad.

Un estudio realizado en el municipio de Zaragoza por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), dio como resultado en los datos estadísticos, que en la actualidad existen alrededor de 15 microempresas familiares panificadoras ubicadas en colonias y barrios de las zonas urbanas de dicha ciudad, contando con un aproximado de entre 4 a 6 empleados en cada panadería.

Además, es importante mencionar que según el estudio realizado por dicha Fundación, en los últimos años las microempresas panificadoras en Zaragoza han experimentado un crecimiento, a pesar de los diferentes impactos recibidos en el país a causa de los terremotos sucedidos el 13 de Enero y el 13 de Febrero de 2001, los cuales provocaron daños económicos y materiales en las mencionadas microempresas panificadoras de dicho municipio.

¹⁸ Ministerio de Economía de El Salvador 2006

En general, podemos decir que las microempresas familiares panificadoras son muy importantes, ya que representan un sector que puede beneficiar al municipio en diferentes áreas como:

a) En lo económico:

Las microempresas familiares panificadoras son un sector que genera empleo (aunque informal) a personas que viven incluso cerca de donde está ubicada la panadería, lo que baja en alguna forma los costos de traslado de éstas personas permitiendo ahorrar en este rubro.

b) En lo social:

Las microempresas panificadoras están ubicadas en centros poblacionales, lo que permite que los usuarios puedan en forma rápida acceder a realizar su compra, haciendo que haya una comercialización acelerada del pan.

c) En lo cultural:

Las microempresas familiares panificadoras mantienen intacto su patrón de desarrollo de vida como empresa. La organización de la microempresa panificadora es muy sencilla: el dueño es el que realiza la función de gerente, el cual decide lo que se debe hacer, cuándo y cómo hacerlo dentro de la microempresa. Éste además, es quien coordina las actividades de los empleados (familiares), así como también, todos los procesos que se estén llevando a cabo normalmente, que son inspeccionar si la calidad del trabajo o producto está de acuerdo con los requerimientos del cliente.

La microempresa familiar panificadora es una organización que da agilidad en lo referente a la recepción de pedidos y coordinación de entrega de los mismos, todo esto bajo la supervisión del dueño que a su vez juega el papel de gerente de la microempresa panificadora.

2. Definición

Las microempresas familiares panificadoras, son empresas cuyo número de empleados puede ser menor o igual a diez, que por estar formadas por miembros de la misma familia, en muchos casos dichos empleados son no remunerados. Además, es importante mencionar que la utilización de las técnicas de producción es relativamente sencilla y con un nivel de laboriosidad manual, debido a que dicha producción es fundamentalmente para el mercado interno, ya que se especializan en la fabricación de productos de panadería para consumo del mercado local.

3. Características

1. Son microempresas constituidas por miembros de la misma familia, en donde cada uno aporta recursos necesarios para las operaciones normales.
2. La mayoría de las microempresas familiares panificadoras tienden a no cambiar su lugar de operaciones; es decir, se mantienen en el mismo lugar donde se iniciaron, debido a que éstas tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que ésta le será fiel por mucho tiempo.
3. El mercado local o regional es el objetivo predominante de la microempresa familiar panificadora. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer el producto o servicio, excelente o de la mejor calidad de un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.
4. Las microempresas familiares dedicadas a la panificación crecen principalmente a través de la pre-inversión de utilidades, ya que no cuentan con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas y de Gobierno.
5. El número de empleados con el que cuenta no supera las diez personas, las cuales están dedicadas a actividades de producción o ventas, y las actividades administrativas se concentran en el dueño de la microempresa, debido a que es él quien ejerce el control y dirección general de la misma.

4. Productos que elabora y comercializa.

Entre los principales productos que elabora y comercializa el sector panadería en el municipio de Zaragoza se encuentran:

- **Pan francés**



Es el producto resultante de una masa, obtenida por la mezcla de harina de trigo y de agua potable, con o sin adición de sal comestible, fermentada por especies de microorganismos propios de la fermentación penaría. Es el de consumo habitual diario, elaborado con harina de trigo y con materias primas que cumplen con sus respectivas reglamentaciones sanitarias.

- **Pan dulce**



Este tipo de pan es el que contiene, además de los ingredientes convencionales de la masa de pan, frutos, manteca y mantequilla, azúcar, cítricos que dan sabor y aromatizan, huevos y leche, lo que determina su alto aporte de calorías.

D. Generalidades del caso ilustrativo “Panadería Andrea”

1. Antecedentes

Nombre de la Empresa:” Panadería Andrea”

Dirección: Colonia La Fuente I, polígono 5, casa # 18. Zaragoza, La Libertad.

Giro o Actividad Económica: Industrial (Producción de pan francés y pan dulce).

Naturaleza: Privada (Capital familiar)

La idea de negocio de la producción de pan francés y pan dulce más que como una iniciativa, surge por la necesidad de empleo del señor Salvador Mauricio Durán, debido a que él desde muy

joven se dedicó a aprender este oficio. Trabajó como empleado en muchas panaderías en donde perfeccionó este arte.

En el año 2001, don Mauricio Durán trabajaba como panificador en una panadería ubicada en la colonia Las Colinas de Santa Tecla, año en el cuál nuestro país sufrió un terremoto que ocasionó graves daños a la población salvadoreña. Uno de los lugares más afectados por este fenómeno fue la colonia Las Colinas, esto provocó el cierre de la panadería y por lo tanto la pérdida de empleo de don Mauricio.

Desde ese momento, don Mauricio comenzó con la búsqueda desesperada de un nuevo empleo para poder cubrir las necesidades de su familia, pero la situación se complicaba cada día más y le fue imposible encontrarlo. Al verse en tal situación, don Mauricio decide poner su propio negocio haciendo uso de un pequeño ahorro que tenía y con un préstamo en un banco. En Abril de 2001, se constituye “Panadería Andrea”. Para ese tiempo solamente se dedicaba a la producción y venta de pan francés; hoy en día se produce también pan dulce, como una iniciativa de la señora María Teresa Rivera de Durán, esposa de don Mauricio. La visión de la familia Durán-Rivera es lograr que su negocio se desarrolle y pueda continuar siendo una fuente de ingresos para sus hijos Andrea y Jonathan Durán.

2. Productos que ofrece

“Panadería Andrea” ofrece pan francés de diferentes formas y tamaños (pan francés grande y pequeño, redondo, largo y corriente) y una gran variedad de pan dulce como por ejemplo: salpores, semita, queiquitos, pastelitos, corbatitas, almohaditas, budín, peperechas, novias, cachitos, entre otros. (Ver anexo 1)

3. Recursos utilizados para la producción y comercialización

Producción:

Para la producción de pan francés y pan dulce se necesitan los siguientes recursos:

1. Materia prima
2. Utensilios y maquinaria

3. Mano de obra

1. Materia prima para la elaboración del pan francés y el pan dulce

El pan es un producto horneado que contiene levadura y se elabora a base de harina de trigo, manteca, azúcar, sal y saborizantes. Posee corteza dorada que puede ser suave o crujiente y miga blanca en forma de panal.

Para la producción del pan en “Panadería Andrea”, se utiliza una serie de materias primas, entre las cuales se encuentran: harina de trigo, agua, levadura, azúcar y sal. A continuación se detalla cada uno:

a. Harina

A través de las fases de la molienda del trigo se obtienen una serie de productos de características químicas diversas, siendo la harina el producto que se obtiene en mayor porcentaje. Se prefiere la harina de trigo para la obtención de un pan esponjoso, ya que al ser mezclada con agua y bajo condiciones apropiadas de trabajo mecánico, origina una masa elástica y cohesiva. Esto se debe a la existencia de dos proteínas que, al hidratarse forman una sustancia elástica llamada Gluten.

La harina utilizada para la fabricación del pan francés es obtenida generalmente de los trigos fuertes o semifuertes; mientras que para la fabricación del pan dulce se utiliza harina obtenida de trigos suaves y en algunos casos harina de arroz.

b. Agua

El agua es uno de los ingredientes fundamentales en la elaboración del pan, su calidad tiene una influencia notable en la tecnología de la panificación y en los productos de ella obtenidos. El agua debe ser potable, lo que implica apta para el consumo, libre de contaminantes y microorganismos.

Funciones:

1. Las sustancias minerales disueltas en el agua confieren facilidad de trabajar la masa.
2. Participa en la hidratación de los almidones y formación del gluten.
3. Mantiene y determina la consistencia de la masa.

4. Hace posible el desenvolvimiento de la levadura.
5. Solvente de la sal y azúcar agregadas a la masa.
6. Hace posible la acción de las enzimas.

Es importante que el agua esté en una proporción adecuada y medida constantemente para incorporarla a la masa, ya que las proteínas y los almidones la van integrando o absorbiendo; esto hace que deje de ser agua y pase a ser kilos de masa.

c. Sal

La sal de cocina o cloruro sódico, constituye un elemento indispensable para la masa del pan; ésta debe poseer las siguientes características: de bajo costo, se usa la sal tal y como se extrae de las salineras, no refinada. En solución acuosa, debe ser limpia y sin sustancias insolubles depositadas en el fondo. Sus funciones son:

1. Obtención de masa más compacta que aquella que no posee sal, haciéndola más fácil de trabajar.
2. Regula la fermentación impidiendo que la levadura fermente desordenadamente.
3. Favorece a la coloración superficial del pan.
4. Influye en la duración y en el estado de conservación del pan.

d. Azúcar

Es el alimento para la levadura; la azúcar añadida es rápidamente consumida por la levadura, de ésta manera se tiene una fermentación más uniforme. Además, el azúcar funciona como colorante del pan; el color café característico, proviene de la caramelización del azúcar y permite una mejor retención de la humedad, manteniendo más tiempo su blandura inicial y retrasando el proceso de endurecimiento.

e. Levadura

Se entiende por levaduras como un grupo particular de hongos unicelulares caracterizados por su capacidad de transformar los azúcares, mediante mecanismos reductores o también oxidantes.

f. Materia grasa

Las grasas son una de las sustancias que con más frecuencia se emplean en la pastelería y en la elaboración de productos de horneado. Su empleo es para mejorar las características de la masa, ya que retarda el endurecimiento del pan y mejora las características de la masa.

En la fabricación del pan dulce se utilizan diferentes tipos de harina, el cual es la principal materia prima para la elaboración de éste. También existe una gran variedad de ingredientes que son necesarios para la elaboración, como por ejemplo: saborizantes, dulce de atado, entre otros; esto varía dependiendo del gusto y la creatividad.

2. Utensilios y Maquinaria

2.1 Utensilios

Los utensilios que la “Panadería Andrea” utiliza para producir el pan francés y pan dulce es el siguiente:

- a. Latas:** son recipientes de metal, que tienen diferentes tamaños que en caso de ser utilizadas en hornos eléctricos o de gas son adaptadas a ellos.
- b. Clavijeros:** son los estantes donde se colocan las latas. Suelen tener diferentes tamaños. Existen estantes sin rodillos que son estacionarios y con rodillo que se utilizan para colocar las latas y además, para aumentar la cantidad de pan a hornear, ya que se introduce el clavijero con las latas.
- c. Mesa de trabajo:** es un equipo muy útil, donde se colocan y se trabajan las masas. Aquí se chibolean y se les da figura a las masas.
- d. Raspas, cuchillos, guantes, moldes, mangas:** es el equipo que se utiliza para facilitar el trabajo al operario. Las raspas para quitar los residuos de masa que quedan en las mesas, los cuchillos para cortar el pan, los guantes para evitar las quemaduras al manipular el horno, los moldes para darle las figuras que se deseen al pan, como por

ejemplo quequitos y alemanas, las mangas para realizar las decoraciones (en ella se introduce el turrón para luego darle la decoración que se desea).

2.2 Maquinaria

Panadería Andrea solamente utiliza dos tipos de máquinas para la producción de pan francés y de pan dulce, debido a que la mayoría de los procesos los realiza manualmente, por lo tanto la maquinaria que utiliza es la siguiente:

- a. **Horno:** máquina que se utiliza para cocer el pan; cuenta con un regulador de temperatura para darle el cocimiento adecuado que requiere cada uno de los diferentes panes.
- b. **Cilindro:** es una máquina utilizada para darle forma, consistencia y fijeza a la masa; ésta máquina solamente es utilizada para la elaboración del pan francés, debido mediante ésta, se logra que dicha masa sea más fina y por lo tanto permite que el pan tenga mayor crecimiento. A diferencia de la máquina amasadora, el cilindro requiere que antes de ser utilizado, el panificador mezcle los ingredientes y forme la masa, al tenerla lista, se pone a funcionar el cilindro el cual le da forma, suaviza, estira y afina la masa, permitiendo así obtener mayor cantidad de pan y con mejor calidad.

3. Mano de Obra

En relación a la mano de obra utilizada en “Panadería Andrea”, se puede mencionar que en el proceso de elaboración del pan dulce y el pan francés, es necesario que intervengan los siguientes recursos humanos:

3.1 Mano de Obra Directa

Es la que se emplea directamente en la transformación de la materia prima en un bien o producto terminado, se caracteriza porque fácilmente puede asociarse al producto y representa un costo importante en la producción. “Panadería Andrea” cuenta con la siguiente mano de obra indirecta:

- a. **Panificador:** es la persona encargada de hacer la mezcla de las materias primas, preparar la masa, elaborar las figuras del pan y ubicarlas en sus respectivas latas.
- b. **Hornero:** es la persona encargada del proceso de cocción del pan, verificando que la temperatura sea la exacta para evitar que el pan se queme o le falte cocción.

3.2 Mano de Obra Indirecta

Es aquel personal que no participa directamente en la transformación de la materia prima o producto terminado, pero que también forma parte del costo de la producción. En “Panadería Andrea” la mano de obra indirecta utilizada es:

- a. **Vendedores:** Son las personas encargadas de distribuir el pan dulce y francés en las diferentes colonias en las cuales los productos elaborados por “Panadería Andrea” son comercializados.

Comercialización

En el caso de “Panadería Andrea” por ser una microempresa y no contar con los recursos económicos necesarios, sus únicos medios de comercialización son sus vendedores, quienes se encargan de distribuir la variedad de productos. Dicha distribución se lleva a cabo en bicicletas cuando se trata de colonias alejadas del negocio y a pie cuando el producto es distribuido en colonias vecinas a la dirección del negocio.

E. Generalidades del plan económico-financiero

1. Definición de plan

“Un plan es ante todo la consecuencia de una idea, generalmente y en función de lograr una óptima organización; adoptará la forma de un documento escrito en el cual se plasmará dicha idea acompañada de las metas, estrategias, tácticas, directrices y políticas a seguir en tiempo y

espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se usarán para alcanzar los fines propuestos y que fueron la motivación del plan".¹⁹

Un plan se puede definir como un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas.

En tanto, el plan también se caracteriza por su dinamismo, ya que un plan no resulta ser un instrumento estático y sin movimiento; por el contrario, siempre estará al pendiente y al tanto de las modificaciones que sean necesarias hacerle, en función de los resultados que se vayan obteniendo.

Resulta muy común y una herramienta de gran utilidad para las futuras empresas, que antes de convertirse en tales, echen mano del llamado plan de empresa para posicionarse y ver si es viable y rentable la iniciativa que proponen en el mediano y largo plazo. Con esto, lo que se hace es evitar gastos innecesarios o pérdidas de tiempo en proyectos que posiblemente no tengan sentido y lo más importante, que permitan tener controlado el negocio que se quiera hacer respecto del tan temido fracaso.

Además, el plan permite que sus organizadores reflexionen acerca de la idea inicial, que busquen las mejores alternativas y den forma a un discurso coherente que será el que finalmente y llegado el caso, sea la llave del éxito de la empresa, debido a que el plan también actuará así, como una especie de carta de presentación de la misma, para que en los tiempos iniciales se acerquen los inversionistas o bien los futuros y posibles socios y clientes.

Entre los elementos esenciales que debe contemplar cualquier plan de empresa se cuentan: caracterizar y diferenciar el producto o servicio que se ofrecerá, el currículum de los responsables, incluyendo estudios y habilidades de las personas que integrarán la empresa, un análisis del mercado en el cual deberá competir, la operativa con la que contará, la previsión financiera y los mecanismos de financiación.

¹⁹ <http://www.definicionabc.com/general/plan.php>

2. Definición de plan económico-financiero

Este plan permite recoger toda la información de carácter económico y financiero referente a una empresa, para determinar su viabilidad económica, controlar y analizar que el negocio está cumpliendo las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para su supervivencia a largo plazo.

Dentro de este plan se puede incluir aspectos relacionados a la productividad, manufactura y mercadeo de la empresa.²⁰

3. Elementos

3.1 Organización²¹

La organización consiste en “el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras, lograr que el funcionamiento de la empresa (en este caso microempresa) resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción de los clientes.

Esta es una etapa de la administración en la cual se definen las áreas funcionales, las estructuras, los procesos, sistemas y jerarquías para lograr los objetivos de la empresa, así como los sistemas y procedimientos para llevar a cabo el trabajo.

Puede ser una ventaja para las empresas llevar a cabo una buena organización, ya que permite desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo, reduce los costos e incrementa la productividad, reduce o elimina la duplicidad, establece la arquitectura de la empresa y simplifica el trabajo.

Para llevar a cabo el proceso de organización, deben seguirse dos etapas que son:

²⁰ www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/GuiaEmprendedor/tema6/F39_6.3_PLAN_ECONOMICO_FINANCIERO.pdf

²¹Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Lourdes Münch. No. Edición 1. Año: 2009

- División del trabajo.
- Organización.

División del trabajo

La división del trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Describir los procesos. Es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos o funciones principales que se desempeñan en la organización, tomando en cuenta que un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
2. Definir las funciones más importantes.
3. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
4. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
5. Definir los microprocesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

Dentro de la división del trabajo también se toman en cuenta aspectos como:

a) La jerarquización, que es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando. Este aspecto implica la definición de la estructura de la empresa, estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables y definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff). Los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

b) La departamentalización, que es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Esto se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus actividades.

Al realizar la departamentalización es conveniente seguir los siguientes pasos:

- Definir los procesos.
- Listar todas las funciones.
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
- Ordenarlas en relación con su jerarquía.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
- Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

c) Descripción de actividades. Cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo.

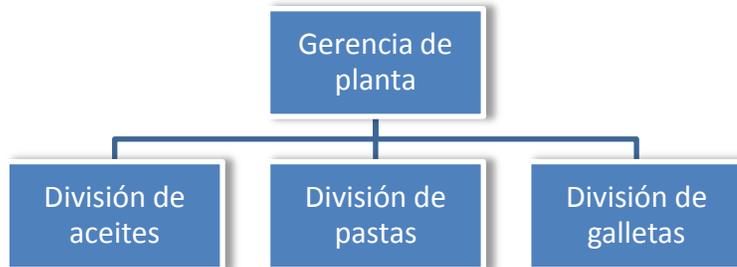
Estructura de organización.

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- a) **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



- b) **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



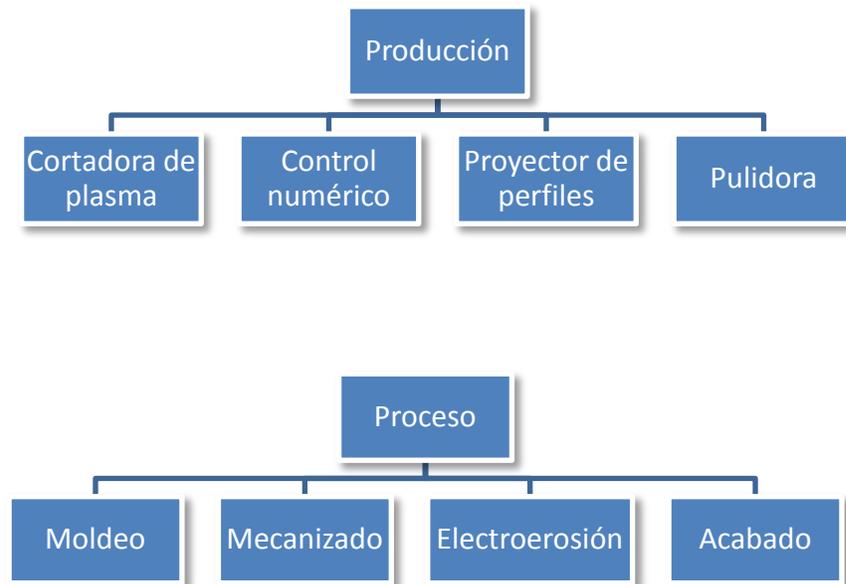
- c) **Geográfica o por territorios.** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas, como por ejemplo, organizar la empresa en zonas regionales.



- d) **Clientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.



- e) **Por procesos o equipos.** Al fabricar un producto cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.



Coordinación.

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La coordinación es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas.

La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

Herramientas de organización

Las técnicas de organización que se utilizan en el proceso de organización deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Las técnicas principales de organización son:

a) Organigramas

Para representar de manera gráfica las áreas funcionales y delimitar funciones, responsabilidades y jerarquías, se utilizan los organigramas o gráficas de organización. A través de un organigrama es posible entender cómo están estructurados las funciones, así como los niveles de autoridad o jerarquía y las áreas funcionales que conforman la empresa.

También se les denomina gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas pueden clasificarse en:

- **Por su objeto.**

Estructurales: Muestran la estructura administrativa.

Funcionales: Indican las áreas y funciones de los departamentos.

Especiales: Se destaca alguna característica.

- **Por su área.**

Generales: Representan toda la organización; se llaman también cartas maestras.

Departamentales: Representan a la organización de un departamento o sección.

- **Por su contenido.**

Esquemáticos: Contienen solo las áreas principales, se elaboran para el público y no contiene detalles.

Analíticos: Son más detallados y técnicos.

Existen cuatro formas para representar organigramas:

1. Vertical: Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

2. Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

3. Circular: Los niveles jerárquicos se grafican desde el centro hacia la periferia.

4. Mixto: Se utiliza por razones de espacio, tanto vertical como horizontal.

Manuales.

Los manuales son documentos que contienen en forma sistemática información acerca de la organización. De acuerdo con su contenido pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Algunas de las ventajas de los manuales son:

- Son un medio para lograr que se observen y se respeten la estructura formal y los procesos.
- Promueven la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que debe hacerse y cómo debe hacerse.
- Son una fuente de información y capacitación.
- Evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas, procesos y operaciones.

3.2 Proceso presupuestario²²

El Presupuesto

“El presupuesto es un plan integrador y coordinador, que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Se utiliza como un medio para el control operacional hacia el logro de los objetivos de una entidad. En este sentido, el presupuesto es un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas. Se utiliza para hacer mejoras en tiempo, espacio y uso de los recursos materiales”.

Un presupuesto es el cálculo y estimación anticipada de los ingresos y gastos de una actividad económica, ya sea personal, familiar, de negocios, empresarial o del Estado durante un período,

²² Fornos Gómez Manuel de Jesús Administración Financiera I 1ra Edición Año 2011

que por lo general es elaborado anualmente. En otras palabras, el presupuesto es un instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones, cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Clasificación de los Presupuestos

A. Según su flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Estos se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa

Flexibles o Variables: Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo presupuestario de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas.

B. Según el período que cubran

A corto plazo: Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y éstos suelen abarcar un año o menos.

A largo plazo: En este campo se ubican los planes de desarrollo del Estado y de las grandes empresas. En el caso de los Gobiernos, los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país.

C. Según en el sector en el cual se utilicen.

Públicos: son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas (autónomas y semiautónomas), etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

En éstos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Privados: son los presupuestos que utiliza la empresa privada como instrumento de su administración.

D. Según el campo de aplicación de la empresa.

Presupuesto Maestro

La base de asignación es cada una de las funciones operativas de la entidad, tomando en consideración la información histórica. Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la empresa.

Elaboración del proceso presupuestario

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados a corto plazo, mediante el establecimiento de planes oportunos, sin perder la perspectiva de largo plazo.

Hay quienes creen que los negocios pequeños se pueden manejar y supervisar personalmente por sus dueños o administradores en todas sus actividades y realmente han tenido éxito. También hay personas que consideran necesario adoptar un presupuesto formal y buenos sistemas de control presupuestal. Realmente, el que un negocio sea pequeño no hace innecesario efectuar una planeación y control de sus actividades y logros. La planeación y el control, como dos de las etapas básicas de la Administración, son tan necesarias en las pequeñas como en las grandes empresas. Tampoco es necesaria una sofisticación exagerada en la presupuestación para que ésta funcione. Un sistema adecuado de presupuestos para cada tipo de negocios da resultados mucho mejores que ideas andantes muy generales, de aquellos que

no elaboran planes presupuestarios, pero una planeación, un control y una coordinación bien formulada no puede llevarse a cabo sin un sistema presupuestal.

En este sentido, el proceso presupuestario se puede entender como una técnica de control en la cual, los objetivos se encuentran expresados en términos cuantitativos, lo que facilita conocer en qué medida se están logrando las metas esperadas.

Para la elaboración del proceso presupuestario, se deben tomar en consideración tres elementos fundamentales en la producción, los cuales son:

Ingresos: Son los recursos obtenidos a través de la venta de los productos ofrecidos por la empresa.

Gastos: son todos aquellos egresos en que se incurre para llevar a cabo la realización, elaboración o fabricación de un producto.

Costos: Es todo aquello en lo que se incurre para llevar a cabo las actividades; es decir, son los valores de los bienes y servicios consumidos en el proceso de producción.

Con base en lo anterior, pasamos a definir cada uno de los presupuestos que conforman el proceso presupuestario:

1. Presupuesto de ingresos: es una estimación de las cantidades y en dinero de lo que la empresa piensa o calcula que obtendrá en el futuro por la venta de los productos que ofrece; por lo tanto, para elaborar el presupuesto de ingresos es necesario tener el presupuesto de ventas.

1.1 Presupuesto de ventas: es la representación de una estimación programada de las ventas, en términos cuantitativos, realizado por una organización; es decir, es un supuesto de lo que se espera vender en un periodo determinado de tiempo.

2. Presupuesto de Producción: son las unidades físicas de productos terminados que se espera elaborar o fabricar en un periodo determinado. Para la realización de éste presupuesto es indispensable tener en cuenta las cantidades de producto que se espera vender, para que

la producción no sobrepase los niveles y que pueda tener un buen equilibrio entre lo que se espera producir y lo que se espera vender.

3. **Presupuesto de Requisición de Materiales:** éste es una estimación de todos aquellos insumos que la empresa necesitará para elaborar las unidades de productos establecidas en el presupuesto de producción.
4. **Presupuesto de Compra de Materiales:** es el supuesto de los materiales e insumos que la entidad adquirirá de sus proveedores; es decir, éste presupuesto se obtiene sumando al presupuesto de requisición de materiales, el inventario final deseado y restándole el inventario inicial y finalmente multiplicarlo por el precio de cada material.
5. **Presupuesto de Consumo de Materiales:** es una estimación de los insumos que se emplearán en el proceso productivo.
6. **Presupuesto de Mano de Obra:** éste es el supuesto o estimación del esfuerzo humano que se empleará en el proceso productivo.
7. **Presupuesto de Carga Fabril:** es de suma importancia debido a que nos permite estimar los costos indirectos de fabricación fijos y variables en los que se incurrirá en la producción.
8. **Presupuesto de Inventarios Finales:** nos permite determinar el inventario de materiales y productos terminados que se espera obtener al final de un determinado periodo de tiempo.
9. **Presupuesto de Costos:** es la estimación de la sección de costos, el cual se calcula sumando el presupuesto de materiales, el presupuesto de Mano de Obra y el presupuesto de Carga Fabril (éstos conforman el costo de lo producido); al sumar el Inventario Inicial de Producto Terminado y luego restar el Inventario Final de Producto Terminado se obtiene el Costo de Ventas.
10. **Presupuesto de gastos de Venta y Administración:** es la estimación de los egresos en que la empresa incurrirá relacionados con las ventas.

La elaboración de los presupuestos antes referidos, conforma el proceso presupuestario, con base a ellos se elaboran los Estados Financieros proyectados.

3.3 Principios de buenas prácticas de manufactura

3.3.1 Concepto

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son un conjunto de normas, procedimientos, condiciones y controles aplicables a lo largo de toda la cadena alimenticia (desde la producción primaria hasta el consumidor final), con el objeto de garantizar la inocuidad (incapacidad para hacer daño) y calidad del alimento contribuyendo a la salud y satisfacción del consumidor. La aplicación de estos principios fomentará la mejor manera de proteger adecuadamente a los consumidores de las enfermedades o daños causados por los alimentos y que éstos sean aptos para el consumo humano.²³

Responsables y ámbitos de aplicación de las BPM.

Los responsables de la aplicación de las BPM son el Gobierno, la gerencia, los operarios (o manipuladores de alimentos) y los consumidores. Las responsabilidades de cada uno varían según el nivel y área.

Dentro de una empresa, la gerencia es la encargada de proveer y mantener las condiciones que permitan el cumplimiento de las BPM, brindando instalaciones, tecnología y capacitaciones a su personal. Los mandos medios como los supervisores o inspectores, son los que deben de supervisar, monitorear el cumplimiento, reportar y corregir situaciones inadecuadas.

Los manipuladores de alimentos deben cumplir con las instrucciones dadas por la gerencia y supervisores a fin de no poner en riesgo la inocuidad de los alimentos elaborados. Cabe entonces al consumidor, reconocer su función dentro de la cadena alimenticia, seguir instrucciones pertinentes y tomar medidas higiénicas apropiadas al momento de ingerir los alimentos.

²³ REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO. INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PROCESADOS. PRINCIPIOS GENERALES.

Dependiendo del tipo de industria en cuestión, los ámbitos de aplicación de las BPM varía de acuerdo al tipo de proceso y exigencias del mercado al que se destine el producto final. Los principales aspectos a tomar en cuenta para aplicar BPM en una empresa dedicada a la panificación, se mencionan a continuación.

Materias primas

Las materias primas deben ser almacenadas en condiciones apropiadas que aseguren la protección contra contaminantes. El depósito debe estar alejado de los productos terminados para impedir la contaminación cruzada. Además, deben tenerse en cuenta las condiciones óptimas de almacenamiento como temperatura, humedad, ventilación e iluminación.

Instalaciones sanitarias

Dentro de esta categoría hay que tener en cuenta la estructura, ya que el establecimiento no tiene que estar ubicado en zonas que se inundan, que contengan olores objetables, humo, polvo, gases, luz y radiación que pueden afectar la calidad del producto que elaboran; por otra parte, el aspecto de la higiene, debido a que todos los utensilios, los equipos y las instalaciones deben mantenerse en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento. Para la limpieza y la desinfección es necesario utilizar productos que no tengan olor ya que pueden producir contaminaciones además de enmascarar otros olores.

El agua utilizada debe ser potable, ser provista a presión adecuada y a la temperatura necesaria; asimismo, tiene que existir un desagüe adecuado. Los equipos y los utensilios para la manipulación de alimentos deben ser de un material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores. Las superficies de trabajo no deben tener hoyos, ni grietas. Se recomienda evitar el uso de maderas y de productos que puedan corroerse.

Personal

Aunque todas las normas que se refieran al personal sean conocidas, es importante remarcarlas debido a que son indispensables para lograr las BPM. Se aconseja que todas las personas que

manipulen alimentos reciban capacitación sobre "hábitos y manipulación higiénica". Esta es responsabilidad de la empresa y debe ser adecuada y continua.

Debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas entre los manipuladores. Por esto, las personas que están en contacto con los alimentos deben someterse a exámenes médicos, no solamente previamente al ingreso, sino periódicamente. Cualquier persona que perciba síntomas de enfermedad tiene que comunicarlo inmediatamente a su superior.

Por otra parte, ninguna persona que sufra una herida puede manipular alimentos o superficies en contacto con alimentos, hasta que sus heridas hayan sanado. Es indispensable el lavado de manos de manera frecuente y minuciosa con un agente de limpieza autorizado, con agua potable y con cepillo. Debe realizarse antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los sanitarios, después de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se vuelvan un factor contaminante. Todo el personal que esté de servicio en la zona de manipulación debe mantener la higiene personal, debe llevar ropa protectora, calzado adecuado y gorro. Todos deben ser lavables o descartables. No debe trabajarse con anillos, colgantes, relojes y pulseras durante la manipulación de materias primas y alimentos. La higiene también involucra conductas que puedan dar lugar a la contaminación, tales como comer, fumar, escupir u otras prácticas antihigiénicas.

Higiene en la elaboración

Durante la elaboración de un alimento hay que tener en cuenta varios aspectos para lograr una higiene correcta y un alimento de calidad.

Las materias primas utilizadas no deben contener parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas.

Los manipuladores deben lavarse las manos cuando puedan provocar alguna contaminación y si se sospecha una contaminación debe aislarse el producto en cuestión y lavar adecuadamente todos los equipos y los utensilios que hayan tomado contacto con el mismo.

Los recipientes deben tratarse adecuadamente para evitar su contaminación y deben respetarse los métodos de conservación. Deben mantenerse documentos y registros de los procesos de

elaboración, producción y distribución y conservarlo durante un período superior a la duración mínima del alimento.

Control de procesos en la producción

Para tener un resultado óptimo en las BPM, son necesarios ciertos controles que aseguren el cumplimiento de los procedimientos y los criterios para lograr la calidad esperada en un alimento, es decir garantizar la inocuidad de los alimentos.

Los controles sirven para detectar la presencia de contaminantes físicos, químicos y/o biológicos.

Este conjunto de normas se pueden aplicar en todos los procesadores, distribuidores y almacenes de alimentos u otros y están basadas en el orden limpieza y aplicación de medidas sanitarias con controles apropiados a los productos y a los procesos.

El objetivo de éstas se resume en brindar una garantía de que los productos que se fabrican, sea bajo condiciones sanitarias adecuadas y así disminuir los riesgos relacionados a la fabricación, producción y distribución de los productos.

Las BPM se pueden convertir en una herramienta muy útil para la mejora de la calidad dentro de la industria alimentaria, mejorando no solo los aspectos referidos a la seguridad alimentaria, el cual son importantes en cualquier proceso alimentario, sino que también en aspectos generales de la calidad.

La puesta en marcha de éste tipo de prácticas de gestión enfocados en la calidad y seguridad al ofrecer un producto, se ha convertido en una necesidad, que en muchos países ha pasado a ser de manera obligatoria para desempeñar su función empresarial.

La implementación de planes de higiene, es por un lado una obligación legal y supone, indudablemente, un esfuerzo añadido en el largo camino de mantener viva una industria, sabiendo que en el mundo de competitividad actual, los beneficios que se obtienen tras la puesta en marcha, hacen que áreas generales de las empresas sean más eficaces y competitivas, convirtiéndose en un requisito necesario para poder acceder a mercados cada vez más exigentes.

3.4 Control de costos

Un sistema de costeo tiene como fin principal determinar el costo de producción de los artículos terminados en cada período, establecer el costo del inventario final de producción en proceso y fijar los costos unitarios de producción de los diferentes productos que se elaboran; éste es utilizado para determinar los costos unitarios y dependerá del grado de la naturaleza del proceso productivo involucrado. Por lo general, se manejan dos sistemas de costeo como respuesta a las variaciones del proceso que se efectúa. Estos se conocen como costeo por órdenes de trabajo y costeo por procesos.²⁴

Costeo por órdenes de trabajo

El costeo por órdenes de trabajo se usa en aquellas situaciones de producción en las que muchos productos, diferentes trabajos u órdenes de producción se efectúan en cada período.²⁵

El objeto del costo es una unidad o múltiples unidades de un producto o servicio llamado "trabajo". Cada trabajo utiliza una unidad diferente de recursos. El producto o servicio frecuentemente es una sola unidad y asimismo, se utiliza para costear múltiples unidades de un producto diferente.

Costeo por procesos.

Es un sistema de acumulación de costos de producción por departamento o centro de costos. Un departamento es una división funcional principal en una fábrica donde se realizan procesos de manufactura relacionados. Cuando dos o más procesos se ejecutan en un departamento, puede ser conveniente dividir la unidad departamental en centros de costos; a cada proceso se le asignaría un centro de costos y los costos se acumularían por centros de costos en lugar de acumularlos por departamentos.

Este determina cómo serán asignados los costos de manufactura incurridos durante cada período. La asignación de costos en un departamento es sólo un paso intermedio; el objetivo fundamental es calcular los costos unitarios totales para determinar el ingreso.

²⁴ Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión. Carlos F. Cuevas No. Edición: 3 Año: 2010

²⁵ Costos industriales sin contabilidad. Jaime Díaz No. Edición: 1. Año: 2010

3.4.1 Clasificación de los costos.

Los costos se asocian con todo tipo de organización: comercial, pública, de servicios, mayorista, industria y manufacturera.

Costos de manufactura.

Una firma dedicada a la manufactura suele ser más compleja que otras organizaciones y la razón es porque la gran variedad de sus actividades involucran la producción, el mercadeo y la publicidad.

La manufactura se refiere a la conversión de las materias primas en productos terminados, a través de los trabajadores de la empresa y del uso de los equipos de producción. El costo de fabricar un producto o prestar un servicio se compone de tres elementos básicos, que son:

1. Materiales directos.
2. Mano de obra directa.
3. Costos indirectos de fabricación.

Materiales directos.

Una amplia variedad de materiales pueden ser necesarios para elaborar un producto o prestar un servicio. Aquellos materiales que forman parte integral del producto o servicio y que pueden identificarse de manera adecuada en el mismo, se le denominan materiales directos o materias primas.

Mano de obra directa.

Se le denomina así a aquellos costos laborales que pueden ser físicamente asignados a la producción de bienes y servicios y pueden ser seguidos sin costos o dificultades adicionales.

Los costos de trabajo humano que no pueden rastrearse físicamente en la fabricación del producto, o que de hacerlo traerían costos adicionales o inconvenientes prácticos, son denominados mano de obra indirecta y tratados como parte de los costos indirectos de producción.

Costos indirectos de fabricación.

Se denominan también costos generales de fabricación y se definen simplemente como todos los costos de producción, a excepción de los materiales directos y la mano de obra directa. En esta clasificación también se incorporan costos como: materiales indirectos, mano de obra indirecta, servicios públicos, seguros, depreciación de las instalaciones de la fábrica, reparación, mantenimiento y todos los demás costos de operación de la planta.

Los costos indirectos de fabricación se conocen con varios nombres: gastos generales de manufactura, gastos de fábrica o carga fabril. Los costos indirectos de fabricación combinados con la mano de obra directa, se conocen como costos de conversión. Este nombre se origina en que la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación intervienen en la conversión de la materia prima en productos terminados. La mano de obra directa combinada con los materiales directos se conoce como costos primos.

Uno de los fines principales de los costos es que proporciona los elementos de juicio necesarios para tener el control sobre cada una de las operaciones realizadas y los gastos efectuados en el proceso productivo, para la correcta determinación del costo unitario y el margen de utilidad y éstos a su vez constituyen básicamente las erogaciones de dinero, capital tiempo y de trabajo necesarios para obtener mercancías o servicios.

3.5 Plan de negocios

3.5.1 Definiciones de plan de negocios

“Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones, políticas y objetivos que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto”.²⁶

²⁶ <http://definicion.de/plan-de-negocios/>

“El plan de negocio o plan de empresa es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales y su plan de salida”.²⁷

Se define como un documento en el que se describe el negocio, se analiza la situación del mercado y se marcan acciones para el futuro, al mismo tiempo que se diseñan estrategias para llevarlas a cabo; además permite evaluar la viabilidad de la idea que se piensa implementar y mantener un seguimiento al llevar a cabo la puesta en marcha.

De esta manera, el plan de negocios es un instrumento que permite comunicar una idea de negocio para venderla u obtener una respuesta positiva por parte de los inversores. También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario, ya que le permite definir y evaluar la viabilidad de sus objetivos y metas para concretar un seguimiento de su puesta en marcha.

Un plan de negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia; por otra parte, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y/o servicio, una estrategia, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, la factibilidad financiera de la iniciativa a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

²⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio

3.5.2 Tipos de planes de negocios

Tipo del plan	Objetivo	Variante clave
Plan de negocio para un nuevo producto o servicio	Penetración de mercado	Cuota de mercado
Plan de negocio para la creación de una nueva organización	Atraer socios	Retorno sobre la inversión de la organización
Plan de negocio de monitoreo	Penetración de mercado. Aumento de rentabilidad	Cuota de mercado. Productividad
Plan de negocio de presentación para la venta del negocio e incluso de toda la empresa	Valorar la organización	Valor actual neto y valor de la marca

Fuente: Adaptación de "Clínica Empresaria. Una Metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios" de Gerardo Saporossi, página 43.

Partiendo que las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza ya existen y el plan económico-financiero va orientado a desarrollar éstas microempresas, el tipo de plan de negocios que se creará, será el plan de negocio de monitoreo, teniendo como objetivos la penetración de mercado y el aumento de la rentabilidad.

3.5.3 Estructura de un plan de negocios

PLAN DE NEGOCIO	
1. Resumen ejecutivo	10. Ventajas competitivas
2. Antecedentes	11. Estructura de precios
3. Determinación de la misión y análisis de tendencias	12. Comunicación
a) Misión	13. Distribución
b) Visión	14. Organización y plan de trabajo
c) Tendencias Nacionales	15. Organización
d) Tendencias de la industria	16. Administración de recursos humanos
4. Mercadotecnia	17. Aspectos económicos financieros
5. Mercado	18. Aspectos legales
6. Segmentación del mercado	19. Riesgos
7. Servicio	20. Plan de trabajo
8. Producción	30. Conclusiones y recomendaciones
9. Competencia	

Fuente: Guía Plan de Negocios Patricia Segura-Directora de Ediciones Urbanas –Argentina 2000

3.5.4 Elementos que no pueden faltar en el plan de negocios.

1. Resumen ejecutivo

Contiene un breve análisis de los aspectos más importantes del negocio. Es lo primero que lee el receptor del proyecto; se debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.²⁸ El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su redacción y presentación.

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos89/plan-negocio-y-sus-componentes/plan-negocio-y-sus-componentes.shtml>

2. Antecedentes del negocio

Por constituir el presente, en un plan de negocio de monitoreo se considera importante abordar los antecedentes del negocio que constituirán el punto de partida del proyecto.

3. Definición del negocio

Al describir un negocio debe comenzarse por la oportunidad detectada y los resultados esperados. El punto de partida para el desarrollo de un negocio es el surgimiento de una idea, la misma no surge por sí sola, es necesario observar y analizar muchos fenómenos de la vida cotidiana para llegar a ellos, pues muchos son los factores que pueden conducir a desarrollar un negocio concreto, teniendo en cuenta las oportunidades presentes en el entorno organizacional. Por tanto, se debe estar predispuesto a buscar esas oportunidades de negocio, a considerar que los productos o servicios envejecen y que la posibilidad de permanencia exitosa de la organización en el mercado es sobre la base del desarrollo de nuevos productos o servicios, los que deberán ser analizados a partir de todo lo concerniente a un plan de negocio.

El plan de negocio debe comenzar identificando la necesidad que se va a cubrir, a partir de la idea y concepto de negocio que se quiere desarrollar, así como la solución tecnológica que la organización ofrecerá (producto-servicio) para solucionar el problema del consumidor que constituye el público objetivo. En el proceso de búsqueda de oportunidades de negocio se puede hacer uso de diferentes caminos, el cual son:

- Determinación de deficiencias internas.
- Observación de tendencias.
- Búsqueda de aplicaciones.
- Moda.
- Imitación del éxito de otros.

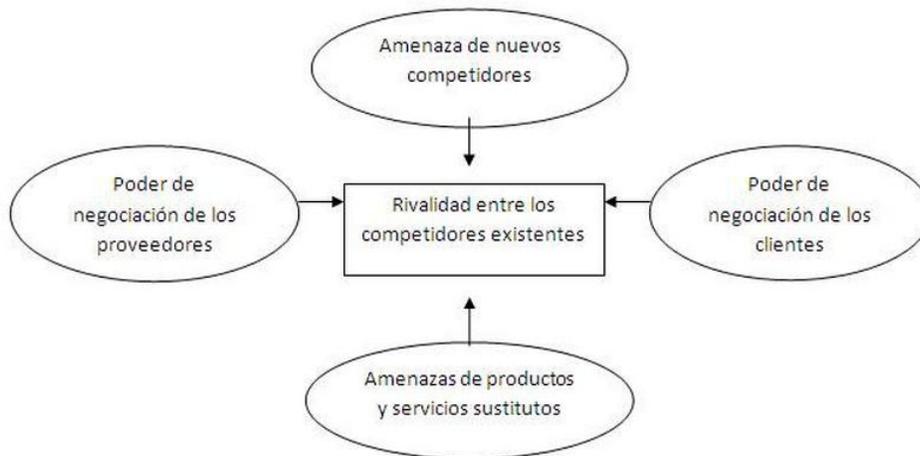
4. Análisis del sector

La organización se desenvuelve en un contexto determinado y éste no se puede excluir del análisis del negocio. Por lo general, existe consenso de que el análisis externo implica el estudio

del entorno en su aspecto macro y micro y es allí donde se identifican las oportunidades y las amenazas.

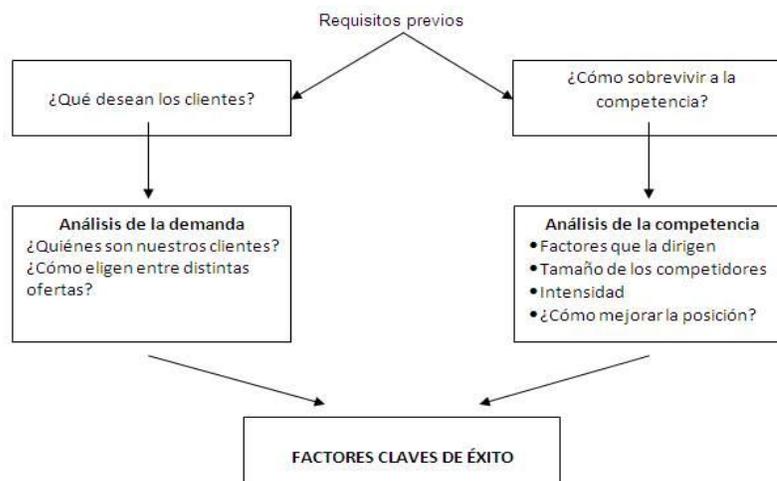
El macro-entorno es aquel más alejado de la organización, sobre el cual la misma tiene menos influencia, a diferencia del micro-entorno, que al ser más cercado permite ejercer cierto impacto sobre él.

Michael Porter plantea que existen en el micro-entorno cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sector industrial:



Fuente: <http://www.re-ingenia.com/blog/2010/11/analisis-de-mercado-en-la-pyme-las-5-fuerzas-competitivas-de-porter/>

El análisis del entorno ofrece además la posibilidad de determinar los Factores Claves de Éxito (FCE) del negocio, aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones: suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir y sobrevivir a la competencia.



Fuente: Grant, Robert M. (2004, 4ta Edición). Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. p. 135

5. Análisis del mercado

El análisis o estudio del mercado trata de determinar el espacio que ocupa un bien o un servicio en un mercado específico. Por espacio se entiende:

- La necesidad que tienen los consumidores actuales y potenciales de un producto en un área delimitada.
- También identifican las empresas productoras y las condiciones en que se está suministrando el bien.
- Igualmente el régimen de formación del precio y de la manera como llega el producto de la empresa productora a los consumidores y usuarios.

Varios autores identifican bloques para realizar el estudio de mercado, buscando identificar y cuantificar a los participantes y los factores que influyen en su comportamiento, con el objetivo de probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien o la prestación de un servicio durante cierto período de tiempo.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm> Modificado

6. Análisis interno

El objetivo de este tipo de análisis es diagnosticar la situación actual y las potencialidades de la organización, con vistas a definir las fortalezas y debilidades, pero sobre todo las competencias organizacionales o las bases para desarrollar las mismas.²⁹

Las variables para el análisis varían de una organización a otra, pero de forma general se consideran aquellas relacionadas con:

- ✓ Producción u Operaciones
- ✓ Marketing y Comercialización
- ✓ Finanzas
- ✓ Investigación y Desarrollo
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Dirección y Organización
- ✓ Logística/Aprovisionamiento

El análisis interno debe contemplar además el tipo de estrategia que se seguirá para el negocio en cuestión. Porter, a través de su matriz de estrategias genéricas plantea que toda empresa deberá optar entre tres estrategias posibles:

²⁹ Estrategia organizacional, libro escrito por un grupo de prestigiosos profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de La Universidad de La Habana

- **Liderazgo en costos:** Consiste en mantenerse competitivo a través de aventajar a la competencia en materia de costos. La ventaja en costos puede ser reflejada en precios más bajos o puede ser aprovechada para reinvertir el ingreso adicional en el negocio.
- **Diferenciación:** Esta es la estrategia más usual cuando se presenta la necesidad de diversificar la oferta de productos o servicios. Consiste en crear un valor sobre el producto ofrecido para que éste sea percibido en el mercado como único. Puede tratarse de diseño, imagen de marca, tecnología, servicio al cliente.
- **Enfoque:** En la actualidad, ésta es la estrategia más frecuente para la creación de nuevos negocios. Reconoce que hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado para una oferta de productos y servicios especializada. El desarrollo de una estrategia de foco implica la identificación de un nicho de mercado que aún no ha sido explotado.

7. Diseño de la oferta

La oferta está constituida por la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones dadas en un determinado momento.

Al realizar el diseño de la oferta, se contrastan la necesidad detectada en el público objetivo con las condiciones internas de la organización para saber cuál es la mejor forma de dar respuesta a dicha necesidad y con las circunstancias organizacionales. Con el producto o servicio ya diseñado y habiendo analizado el entorno al que se va a enfrentar, se deben añadir las otras variables que conforman la oferta que la empresa va a presentar a su público objetivo. En otras palabras, hay que añadir los precios, la forma en que se va a distribuir y como se va a comunicar al público objetivo la existencia e importancia del producto o servicio para la satisfacción de sus necesidades, expectativas y demandas.

3.6 Comercialización

3.6.1 Definición de comercialización

“Intercambio de bienes (productos) y servicios (productos intangibles) ya sea por dinero o algún otro satisfactor.”³⁰

“Es el conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio; es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean.”³¹

Es el conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de una mercancía o un producto que consiste en mover los bienes, en el espacio y el tiempo del productor al consumidor.

3.6.2 Determinación de objetivos³²

Los objetivos constituyen un punto central en el enfoque de la comercialización, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Características de los objetivos

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercializaci%C3%B3n>

³¹ <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>

³² <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

- En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.
- Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

3.6.3 Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing, éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (*target*) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, el cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Plan de acción

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige

la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a cabo la comercialización.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en ésta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha.

- Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos.
- Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels (descuento que se concede a un cliente por alcanzar un consumo determinado durante un periodo de tiempo establecido), bonificaciones de compra.
- Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte.
- Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimiento y tramitación de pedidos.

- Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo.

3.6.4 Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Se desea saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

3.6.5 Pasos para comercializar el producto

1. Buscar contacto con la publicidad por diferentes medios como periódicos, revistas o la radio y se evalúa cual opción es la mejor para la promoción del producto.
2. Investigar todo lo que se pueda acerca del producto o servicio, encontrando los beneficios que el producto dará a la gente (los beneficios tienen que ser reales, no se miente acerca de esto).
3. Elegir las estrategias que darán grandes beneficios y que sin embargo, no exijan mucha inversión de presupuesto, identificando el público objetivo. ¿Serán niños? ¿adultos? ¿hombres? ¿mujeres?, se trata de llegar a la gente que realmente necesita lo que se está intentando vender.
4. Observar la competencia, su publicidad ¿qué están ofreciendo ellos? ¿Se puede ofrecer algo mejor? ¿Puedes ofrecer algo original e innovador? Se enlistan todos los beneficios de los productos. Una vez que creada la lista se elige uno o dos que puedan ser los mayores beneficios de adquirir el producto.
5. Probar cada promoción que se haga y hacer una retroalimentación de la reacción que se obtenga de cada una. Por cada cliente que se consiga, se crea una base de datos con

toda su información y se lleva un seguimiento, ofreciéndoles continuamente ofertas de los productos. Se dividen los clientes por categorías según el tipo de respuesta que se obtenga de cada uno de ellos y se elimina a aquellos de los cuales no se obtenga respuesta alguna.

Las empresas en general, han llevado a cabo un desarrollo para llegar a ser sólidas en el ambiente empresarial. Muchas han comenzado su camino siendo una microempresa hasta convertirse en una gran empresa. Para llegar a desarrollarse han adoptado planes que de una manera teórico - práctica o empíricamente les ha ayudado a ser empresas reconocidas o al menos sobrevivir en el mercado o industria; lo cierto es que de una forma u otra, la empresa necesita de un plan que le ayude a fortalecer el desarrollo de la misma. Tal es el caso del sector de microempresas dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad.

En este sentido, en este capítulo que se ha desarrollado, se ha dado a conocer en primer punto sobre las generalidades del pan, de las microempresas en general y de las microempresas que se dedican a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad, poniendo como ejemplo un caso ilustrativo, que es una panadería llamada "Andrea" ubicada en el municipio antes mencionado. Luego, como ya antes mencionamos que a las empresas se les hace necesario contar con un plan para fortalecer su desarrollo y las microempresas dedicadas al rubro de la panificación no son la excepción, se ha dado a conocer un plan económico – financiero para este fin, el cual contiene conceptos teóricos de referencia acerca de la organización en una empresa, como etapa fundamental del proceso administrativo, sobre el proceso presupuestario y el control de los costos, que son tan importantes y claves para la producción en la microempresa, sobre las buenas prácticas de manufactura, para que la empresa labore de una forma adecuada e higiénica en su área de trabajo y sobre un plan de negocios, dado que para fortalecerse la empresa debe tener un documento donde se describa su negocio, se analice la situación del mercado y se establezcan las acciones, políticas y objetivos que se realizarán en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto

para la promoción como para la fabricación y asimismo la comercialización del producto, con el objetivo de generar ingresos en la empresa, que es para lo que se ha constituido.

Con esto finaliza el marco teórico, el cual contribuye para llevar a cabo la investigación y asimismo, elaborar la propuesta que se desarrollará en el último capítulo de este trabajo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SOBRE LA SITUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. Importancia

Las empresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad, pasan por algunas situaciones que las afectan en el aspecto económico y financiero; a la misma vez, afecta el desarrollo de éstas, impidiendo su desarrollo en el medio empresarial. Esto se logrará conocer y analizar a través de una investigación más exhaustiva al respecto, el cual nos dará una perspectiva más objetiva y directa para conocer en realidad cuáles y cómo son las situaciones que afectan directamente a las microempresas en estudio.

B. Objetivos

1. Objetivo general

- Realizar un diagnóstico de las situaciones que afectan el desarrollo de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad.

2. Objetivos específicos

- Conocer la situación económica-financiera en las que se encuentran la microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza.
- Hacer un análisis de los diferentes factores que impiden el desarrollo y fortalecimiento en el sector de las microempresas familiares dedicadas a la panificación.

- Interpretar los resultados obtenidos en la investigación y describirlos para realizar un diagnóstico certero de la situación en las que se encuentran las microempresas de dicho sector.

C. Métodos y técnicas de investigación

1. Métodos

Sabiendo que el método es el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos y para realizar el diagnóstico de la investigación, nos hemos auxiliado de dos de los métodos que se utilizan para dicho fin, el cual se detallan a continuación.

1.1 Lógico inductivo

Con la finalidad de lograr los objetivos y dar una respuesta a las interrogantes de la investigación, el método que se utilizó es el Lógico Inductivo, debido a que se observaron diferentes factores que influyen en el desarrollo de las microempresas, relacionados a las áreas de interés básicas como la producción, distribución de planta, buenas prácticas de manufactura, presupuestos y mercadotecnia, el cual influyen en la elaboración de un plan económico-financiero en un caso particular (caso ilustrativo), buscando obtener un razonamiento general del estado de las microempresas del sector en estudio.

1.2 Hipotético deductivo

Este método se utilizó para poder comprender y luego explicar la posibilidad de desarrollo de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad, partiendo de una serie de fenómenos observados en común en estas microempresas, el cual fueron obtenidos a través de la ejecución de la investigación en dichas microempresas del municipio antes mencionado, para determinar el estado actual de estas y con el fin de encontrar los orígenes y causas particulares de los problemas encontrados de manera general.

2. Tipo de investigación

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación, que se ajustan a la investigación que se va a llevar a cabo. Para el presente trabajo de investigación se tomaron dos tipos que a continuación se detallan.

2.1 Descriptiva

Partiendo de que este tipo de investigación pretende describir de manera sistemática las características de una población, situación o área de interés. Con base a esto, la población que se tomó en cuenta para realizar la investigación, fue un total de 99 personas que estaban distribuidas en 15 establecimientos de panadería, el cual habían tanto los propietarios de las microempresas como los empleados. Se tomó esta población porque se pretendía encontrar deficiencias y debilidades en estas microempresas, con la finalidad de que estos hallazgos sirvieran como una información valiosa para la elaboración de un plan económico-financiero para este sector de microempresas.

2.2 Explicativa

Con la utilización de este tipo de investigación, lo que se buscaba era dar un porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. Por lo tanto, se describieron los fenómenos encontrados y se analizaron e interpretaron los datos obtenidos, para lograr identificar las causas que afectan y que detienen el desarrollo y fortalecimiento de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza.

3. Tipo de diseño de investigación

Para obtener la información que se deseaba obtener, se recurrió al siguiente tipo de diseño de investigación.

3.1 No experimental

Sabiendo que este tipo de investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables, se realizaron bajo este tipo de diseño, ya que se observaron los fenómenos tal y como se dan en

su contexto natural, para luego analizarlos. Al observar éstos fenómenos, conocimos por qué las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad, no logran alcanzar un desarrollo y fortalecimiento en el medio empresarial en el que se desenvuelven.

4. Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

4.1 Primarias

Para obtener información que determinara la situación económica-financiera de las microempresas familiares dedicadas a la panificación del municipio en estudio, se recabó por medio de las personas involucradas en las panaderías de éste sector, en las cuales existen 15 propietarios y 84 empleados. Dicha información fue obtenida por medio de técnicas de investigación, como la observación y las encuestas, a través del instrumento del cuestionario, realizando uno para los propietarios y otro para los empleados de las microempresas en estudio, con el fin de tener diferentes criterios tanto de los empleados como de los empleadores.

4.2 Secundarias

Para hacer un estudio más objetivo y realizar un diagnóstico más acertado, apegando lo que es la teoría con la realidad de los casos en las microempresas en estudio, se hizo uso de fuentes de información como libros, trabajos de investigación relacionadas con el tema, ensayos y revistas, satisfaciendo y ampliando la información referente a la investigación, lo cual será de vital importancia para el diseño del plan económico-financiero.

5. Técnicas e instrumentos de investigación

Para realizar la recopilación de la información se utilizó las siguientes técnicas: la encuesta, la observación directa y el cuestionario.

Técnicas

5.1 La encuesta

Partiendo que la encuesta consiste en el procedimiento que se utiliza para guiar la recolección de una información, se estableció que para llevarla a cabo fue necesario el uso de un cuestionario estructurado. La realización de la encuesta fue indispensable para la investigación por el hecho de que permite obtener información de varias personas al mismo tiempo, el cual poseen una edad mayor a los 18 años y están conformadas tanto por propietarios como por empleados de las diferentes microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza.

5.2 La observación directa

La observación directa se realizó visitando a los diferentes establecimientos de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en Zaragoza, con el fin de conocer su estado actual en cuanto a aspectos de interés específicos para la investigación, como distribución y comercialización del producto (pan), utilización de buenas prácticas de manufactura, recursos utilizados en la producción del pan, control de costos y procesos utilizados para elaborar sus presupuestos; todo esto con el fin de obtener información importante para establecer un diagnóstico y enfocándonos tanto en empleados como en los propietarios de los establecimientos.

Instrumentos

5.3 Cuestionario

El cuestionario como instrumento básico para la recopilación de información, fue dirigido a dos grupos de personas: uno de propietarios y otro de empleados de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, elaborándose diferentes preguntas para cada grupo, las cuales estaban estructuradas con opciones de respuesta cerradas y de opción múltiple.

6. Unidad de análisis

En el desarrollo de la investigación, la unidad de análisis en estudio la corresponden específicamente los empleados y propietarios de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad

7. Ámbito de la investigación

El ámbito donde se realizó la investigación estaba conformado por toda el área del municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad. La población objeto fueron las microempresas familiares dedicadas a la panificación, debido a que éstas son el punto clave para el desarrollo del trabajo de investigación.

8. Determinación del universo y muestra

A continuación se detalla la conformación del universo y muestra que se tomaron en cuenta para la investigación:

8.1 Universo

Para llevar a cabo la investigación se determinó dos universos, los cuales son:

a) Propietarios

Las diferentes microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza conformaban un total de 15, dentro de las cuales se encontraba un propietario dentro de cada una de ellas, obteniendo un total de 15 propietarios como universo de estudio (Ver cuadro N° 1).

Cuadro N° 1

N°	Microempresas familiares	Propietarios
1	Panadería "Don Ángel"	1
2	Panadería "Marixa"	1
3	Panadería "Jabes"	1
4	Panadería "San Nicolás"	1
5	Panadería "Zaragoza"	1
6	Panadería "Los Almendros"	1
7	Panadería "Rubén"	1
8	Panadería "Doña Flor"	1
9	Panadería "Martita"	1
10	Panadería "Miramar"	1
11	Panadería "Jehová Jireh"	1
12	Panadería "Andrea"	1
13	Panadería "San Judas"	1
14	Panadería "Santa Teresa"	1
15	Panadería "Yolandita"	1
Total		15

Fuente: Alcaldía de Zaragoza. Estudio realizado por FUSADES

b) Empleados

Para la conformación del universo de empleados se contó al igual que en el caso de los propietarios, con un total de 15 microempresas familiares dedicadas a la panificación, las cuales poseen una cantidad de 84 empleados como se detalla en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2

N°	Microempresas familiares	Empleados
1	Panadería "Don Ángel"	8
2	Panadería "Marixa"	7
3	Panadería "Jabes"	5
4	Panadería "San Nicolás"	6
5	Panadería "Zaragoza"	8
6	Panadería "Los Almendros"	5
7	Panadería "Rubén"	3
8	Panadería "Doña Flor"	7
9	Panadería "Martita"	4
10	Panadería "Miramar"	6
11	Panadería "Jehová Jireh"	5
12	Panadería "Andrea"	6
13	Panadería "San Judas"	7
14	Panadería "Santa Teresa"	4
15	Panadería "Yolandita"	3
Total		84

Fuente: Alcaldía de Zaragoza estudio realizado por FUSADES

En total las personas que conforman las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza son 99 personas.

8.2 Muestra

La muestra es un subconjunto de elementos de la población; es decir, es una representación significativa de las características de una población. Se determinó que para la realización de la investigación se dividieran al igual que el universo, en dos segmentos los cuales son:

a) Propietarios

El cálculo de la muestra para los propietarios no fue necesario, ya que se cuenta con una cantidad muy pequeña de personas; por lo cual, la muestra fue de 15 propietarios, uno por cada microempresa familiar por lo tanto se utilizó censo.

b) Empleados

Dado que la investigación se enfocó a una población que no supera a cien microempresas familiares dedicadas a la panificación, se hizo uso de la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra (fórmula para poblaciones finitas).

En la cual n_0 , se calcula de la siguiente manera:

Dónde:

n: Número de elementos de la muestra.

N: Número de elementos del universo (en este caso son 84 personas, que son los empleados de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza).

p: Probabilidad de ocurrencia.

Z: Es el grado de seguridad requerido (en este caso se requirió un grado de seguridad del 99%; por lo tanto, Z tuvo un valor de 2.575).

d: Margen de error.

α : Nivel de confianza (Alfa)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{Al sustituir los datos en la fórmula obtenemos el siguiente resultado:}$$

$$n_0 = p * (1 - p) \left(\frac{Z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)}{d} \right)^2$$

Paso 1: Cálculo de n_0

$$\frac{\quad}{\quad}$$

Paso 2: Cálculo de n (sustituyendo n_0 en la fórmula)

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \Rightarrow n = \frac{205.44}{1 + \frac{205.44}{84}} \quad n = 59.62 \quad \mathbf{n = 60}$$

Según el resultado obtenido se tuvo una muestra de 60 empleados del total de la población, el cual al encuestar fueron elegidos al azar.

9. Tabulación y análisis de datos

A continuación se detallará como se realizó el procesamiento de la información:

9.1 Tabulación

Toda la información se recopiló a través de encuestas y se tabularon detallando en cada una de las preguntas, el objetivo que perseguía para posteriormente representarlas por medio de cuadros y gráficos con sus respectivos porcentajes; todas estas dirigidas tanto a propietarios como a empleados de las microempresas familiares (ver Anexo 5).

9.2 Análisis de datos

Posteriormente a la tabulación de los datos se procedió a analizar estos, obteniendo así la frecuencia de cada una de las respuestas, que ayudará a la elaboración del diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones de la investigación (ver anexo 5).

10. Limitantes de la investigación

10.1 Limitaciones de acceso a la información

La realidad social y económica con la que cuenta el país, da lugar a que en los distintos municipios de la región existan niveles considerables de inseguridad. Zaragoza no es la excepción, por tal situación el equipo investigador enfrentó obstáculos para llegar a lugares con ambiente hostil, sin estar acompañados de personas residentes del lugar; asimismo, algunos trabajadores de las panaderías manifestaron algún grado de desconfianza hacia el equipo investigador al momento de encuestar, debido a toda esta situación social ya antes mencionada.

11. Alcance de la investigación

El alcance de la investigación comprende específicamente 15 microempresas familiares del municipio de Zaragoza del departamento de la Libertad, el cual están compuestas por 99 personas a las que se pretende ayudar y mejorar su desempeño en la producción, comercialización y elaboración de presupuestos que actualmente posean.

12. Descripción del Diagnóstico

12.1 Generalidades

Se elaboraron dos tipos de cuestionarios: uno dirigido a los empleados y otro distinto a los propietarios de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad. En total se encuestaron 60 empleados: 23 del sexo femenino y 37 del sexo masculino (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, datos generales) y 15 propietarios: 5 del sexo femenino y 10 del sexo masculino (Anexo 5 resultados de la encuesta dirigida a propietarios, datos generales)

Además es importante mencionar que un 27% de los empleados encuestados cuentan con un nivel académico de bachillerato, el 40% ha alcanzado un nivel académico de 1° a 6° y el 33% restante solamente ha alcanzado un nivel académico de 7° a 9° grado, además estas personas desarrollan diferentes actividades dentro de las microempresas dedicadas a la panificación (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, nivel de escolaridad)

En cuanto a los propietarios de las microempresas familiares objeto de estudio, de un total de 15 encuestados, el 27% cuenta con un nivel académico de bachillerato, otro 27% solamente cuenta con un rango de escolaridad de 1° a 6° y el 47% restante solamente cuenta con un nivel de escolaridad de 7° a 9°, además se pudo constatar que dichos propietarios no solamente se encargan de administrar sus microempresas, sino que también realizan diferentes actividades necesarias en el proceso de producción. (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, nivel de escolaridad)

12.2 Organización

Por medio de la organización, se establecen canales de autoridad y responsabilidad, para una buena dirección y control de las actividades planeadas y así cumplir con el curso de acción fijado y con las metas propuestas. Por lo tanto, el propósito de los organigramas es mostrar la estructura, los niveles jerárquicos, los diversos tipos de funciones, las líneas de comunicación, de autoridad y responsabilidad, dependiendo del tamaño y giro de la empresa.

De aquí se puede decir que de alguna manera, el organigrama refleja la estrategia de éstas para enfrentarse a los retos del mercado; en otras palabras, el organigrama es la columna vertebral de las microempresas.

Al respecto, el 100% de los propietarios de las microempresas dedicadas a la panificación, manifiestan que no cuentan con un organigrama; es decir, no poseen una estructura formal que permita visualizar los niveles jerárquicos y la individualización de roles de cada uno de los integrantes dentro de las mismas. (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 1).

Además, un 60% de dichos propietarios expresa que están interesados con tener un organigrama en sus microempresas y el 40% restante se mostró indiferente a la interrogante. (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 2).

De lo mencionado anteriormente se puede concluir que las panaderías, no cuentan con una organización establecida, no hay división de funciones, niveles de jerarquía, diferenciación de líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación; por lo que la administración y conducción de las mismas se vuelve una tarea difícil para sus propietarios.

12.3 Proceso presupuestario

Respecto al proceso presupuestario, cabe mencionar que las microempresas familiares dedicadas a la panificación, no hacen uso en su totalidad de estimaciones para la ejecución de sus actividades, por lo cual enfrentan grandes desventajas, como por ejemplo: no utilizan adecuadamente los recursos y no están ejecutando una buena planeación eficiente para obtener mejores resultados. Lo anterior se pudo conocer por medio de los resultados del cuestionario dirigido a los propietarios de éstas microempresas (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 3), en la cual la mayoría de éstos (60%) manifestó que solamente hacen estimaciones algunas veces y un 40% manifestó que sí hacen uso de estimaciones.

Además de esto, es importante mencionar que no utilizan las estimaciones en la totalidad de sus operaciones, debido a que en la mayoría de los casos, los propietarios de las microempresas en estudio, realizan estimaciones solamente para sus ventas o solamente en los niveles de producción y en ninguno de los casos hacen uso de dichos presupuestos para la ejecución de todo su proceso productivo (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 4).

Acerca de los tiempos que abarcan dichas estimaciones, se puede decir que no es el suficiente para obtener buenos resultados, debido a que la mayoría de dichas estimaciones (60%) abarcan solamente una semana, el 15% realiza estimaciones para 15 días, otro 7% las hace para un mes y en ninguno de los casos, dichas estimaciones abarcan seis meses. (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 5)

En relación a lo anterior, es importante señalar que al no hacer uso del proceso presupuestario, se hace difícil visualizar los aspectos económicos del proceso de producción de dichas microempresas; por lo tanto, no tienen conciencia de todas las tareas que realizan y si éstas son o no beneficiosas para el desarrollo de las mismas.

12.4 Aplicación de buenas prácticas de manufactura

Para una microempresa que se dedica a la elaboración de productos de panadería, el camino a la calidad es complejo, ya que el producto debe cumplir con estándares de calidad que involucran conceptos como el grado de inocuidad; es decir, aquellos aspectos que atañen a la salud del consumidor. Los resultados se detallan a continuación:

Almacenaje de materias primas

Se pudo constatar que el 75% de los encuestados (equivalente a 45 empleados), opina que ésta podría estar mejor ubicada (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, pregunta 9); debido a que ellos expresan que dicha materia prima se encuentra ubicada en lugares expuestos a contaminantes, como por ejemplo: polvo, humedad, entre otros contaminantes. Cabe mencionar que un 57% (equivalente a 34 empleados encuestados de un total de 60), dice que los residuos y desperdicios sobrantes de materiales utilizados en los procesos productivos, son almacenados o desechados en bolsas, otro 28% expresa que son almacenados en cajas, el 13% manifestó que se almacenan en depósitos (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, pregunta 10). Esto puede provocar la proliferación y el desarrollo de bacterias patógenas en el área de elaboración del producto, alterando sus condiciones higiénicas durante la etapa de producción y reflejándose en los productos elaborados, con la manifestación de daños a la salud de los consumidores o los mismos empleados.

Personal

En el caso del personal, al realizar el cuestionario dirigido a los empleados, un total de 80% (equivalente a 48 personas) manifestaron que las enfermedades más frecuentes que padecen son gripe, tos y dolores de espalda, el 20% restante (equivalente a 12 empleados) manifestó que

frecuentemente padecen de conjuntivitis y otros problemas oftalmológicos (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, pregunta 7). Es importante mencionar que cuando los empleados padecen alguna de las enfermedades antes referidas, no hacen uso del equipo adecuado, ni toman las medidas necesarias para evitar su contagio. Esto se dedujo debido a que un total de 45% dijo que no utiliza el equipo adecuado, el 50% que solamente lo utiliza algunas veces, mientras que sólo un 5% dijo que sí utiliza el equipo adecuado para manipular las materias primas (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, pregunta 8). Además, en muchas de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, algunos de los empleados presentan lesiones cutáneas y éstas no son debidamente cubiertas con una protección impermeable o con guantes; éstas heridas se infectan fácilmente y pueden pasar a los alimentos.

Algunos de los empleados que padecen síntomas de enfermedades respiratorias (gripe y tos), no utilizan mascarillas, pañuelos u otro equipo que evite el contagio de dichas enfermedades a través de los estornudos y golpes de tos, al momento de manipular las materias primas o al entregar a los clientes el producto terminado.

Higiene en la elaboración y control de procesos en la producción

En general, a través de la investigación realizada se obtuvo que las microempresas familiares dedicadas a la panificación, no realizan prácticas de higiene en la elaboración de los productos, ni mucho menos poseen controles en los procesos productivos, debido a que el 60% de los empleados encuestados contestó que no hay una persona designada de supervisar las medidas de higiene, el 12% mostró ignorancia y solamente un 12% expresó que sí hay una persona encargada de supervisar dicha actividad (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, pregunta 1). Además de esto, se contó con la oportunidad de observar el proceso productivo, al momento de retirar los sacos de harina del lugar de almacenaje, y se observó que no se supervisa que éstos no se hayan roto o se encuentren apolillados; esta situación provoca que dicha harina pueda ir contaminada con heces de ratas u otras bacterias.

Al momento en que se mezclan las materias primas para formar la masa, no se limpia la mesa de trabajo y los panificadores no se preocupan por lavarse las manos antes de manipular dichas

materias primas; además de esto, las latas donde es ubicado el pan para luego ser horneado, se encuentran en mal estado, mohosas y algunas de ellas se encuentran con filos en las puntas que pueden provocar que los trabajadores sufran heridas; los clavijeros donde se ubican las latas se encuentran muy sucios y los plásticos utilizados para cubrir el pan antes de su cocción, se encuentran llenos de costras por demasiada suciedad.

Asimismo, se obtuvo que al momento de realizar la venta del pan, el 90% dice que la persona que entrega el producto es la misma que cobra y solamente un 10 % dice que los que hacen dichas actividades son personas diferentes, siendo ésta una práctica antihigiénica que puede provocar daños a la salud de los consumidores (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a trabajadores, pregunta 11).

Dicho lo anterior se puede concluir que en ninguno de los casos, las microempresas familiares dedicadas a la panificación, se preocupan por establecer normas de higiene que permitan obtener y ofrecer productos de mejor calidad.

12.5 Control de costos

Referente al control de costos, según los resultados obtenidos en el cuestionario dirigido a los propietarios de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, el 33% de éstos sí hace uso de un método para conocer lo que invierte en la producción, el 67% dijo que solamente utiliza métodos algunas veces (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 10); sin embargo, no cuentan con una herramienta que les permita conocer cuánto es el costo real en que se incurre en la producción. Esto se concluyó debido a que el 53% de los encuestados (equivalente a 8 propietarios de un total de 15), dijo que para calcular los costos se basan en las ganancias obtenidas, un 27% expresó que los costos los calculan según las ventas diarias y un 20% manifestó que lo calculan según sus gastos (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 11).

Uno de los problemas más serios que afrontan los propietarios de las microempresas objeto de estudio, es que no saben cómo determinar adecuadamente los costos de fabricación de sus productos, particularmente, porque no disponen en la actualidad de métodos y cuadros sencillos

y prácticos para la acumulación de datos y establecer sus costos. Aunado a la ausencia de material didáctico simplificado para determinar sus costos, el bajo nivel académico y el escaso capital de trabajo que no les permite capacitarse. Los efectos generales de lo anterior inciden en el hecho de que se desconocen cuáles son los costos reales, el margen de ganancia o de contribución por producto, cómo establecer precios competitivos para el mercado y controlar los costos.

Por lo tanto, las microempresas familiares dedicadas a la panificación, no cuentan con un método que les permita conocer los egresos incurridos en la elaboración de sus productos, desconocen de medidas que les permitan supervisar la productividad de la mano de obra, equipos, materiales, etc. Todo esto influye en el logro de su desarrollo y perduración en el tiempo.

12.6 Plan de negocios y Comercialización

Plan de negocios

El plan de negocios se define como un mapa que sirve como guía para alcanzar los objetivos que se plantea una empresa cualquiera que sea su tamaño. Este debe reunir toda la información necesaria para evaluar el negocio y los lineamientos generales para alcanzar las metas y objetivos que se propone.

Con base en la investigación realizada, se obtuvo que las microempresas familiares dedicadas a la panificación, no cuentan con un documento que les indique cuáles son sus ventajas competitivas en el sector, las estrategias a utilizar y el potencial de las mismas para desarrollarse y mantenerse en el largo plazo.

De lo anterior se puede concluir que las panaderías al no contar con un plan de negocios, no cuentan con una herramienta que les ayude a clarificar la posibilidad de suplir las necesidades de una mayor cantidad de clientes, debido a que un 27% dijo que sí cree que la panadería puede tener más clientes, el 67% dijo que posiblemente podría abarcar más clientes (Anexo 5 resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 13); esto significa que no existe una adhesión a los elementos claves del negocio (los cuales son los clientes, proveedores, el equipo

y los empleados) que les permita conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrolla la actividad.

Por lo tanto, al no contar con un plan de negocios, no se pueden definir los clientes a los que pueden acceder, ni mucho menos conocen la vías para llegar a ellos, no cuentan con un medio para determinar estrategias de competencia, no cuentan con un destino u objetivo específico hacia donde llegar en cada etapa de su desarrollo y no están tomando las decisiones correctas para fijar acciones en las situaciones que se puedan presentar y que puedan afectar su desarrollo en el largo plazo.

Comercialización

La comercialización en las microempresas familiares dedicadas a la panificación no tiene ninguna base, ya que dichas microempresas no tienen actividades encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir los productos que elaboran según las necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

Además, es importante mencionar que éstas microempresas no cuentan con locales adecuados para la venta de sus productos, la mayoría se encuentran ubicadas en un cuarto de la casa y en otros casos dichos cuartos son de adobe y lámina, los cuales no son llamativos para los clientes; sin embargo, el 53% de los propietarios opinan que ofrecer nuevos productos atraería nuevos clientes, el 47% manifestó que posiblemente los atraería (Anexo 5, resultados de la encuesta dirigida a propietarios, pregunta 16). También es importante mencionar que no cuentan con las estrategias, ni mucho menos con los recursos económicos necesarios para promover sus productos. Los medios de distribución utilizados, son los mismos vendedores que pasean y ofrecen los productos en las colonias vecinas a los locales de dicha panaderías y en raros casos, los propietarios cuentan con un vehículo para transportar el pan. Algo de suma importancia es que estas microempresas no cuentan con técnicas para establecer los precios de venta.

De lo anterior se puede concluir que las microempresas familiares dedicadas a la panificación, no cuentan con estrategias y técnicas de comercialización, lo que dificulta la distribución de sus productos y por lo tanto disminuye la posibilidad de que adquieran nuevos clientes.

13. Conclusiones y recomendaciones

13.1 Conclusiones

1. Las diferentes microempresas no cuentan con organigramas que les pueden servir para establecer la jerarquización en las panaderías y además, conocer las diferentes funciones que deben de desempeñar dentro de las microempresas.
2. Para toda empresa no importando su tamaño, es necesario el uso de estimaciones para alcanzar los objetivos propuestos y tener un mejor panorama de los costos y gastos en los que incurre en el proceso de producción. Los propietarios de las panaderías no hacen uso de estimaciones, solamente para algunas áreas, el cual afecta en la consecución de sus metas.
3. Para las empresas que se dedican a la producción de alimentos, es necesario que cuenten con prácticas higiénicas para la producción alimenticia. Las panaderías del municipio en estudio, no cuentan con medidas higiénicas para la materia prima que utilizan, para el personal y para el establecimiento en general que hagan de su producto, un producto de calidad para los clientes
4. Siendo los costos la parte más importante dentro de toda empresa y que para calcularlos de una manera más acertada, se necesita conocer los diferentes métodos para hacerlo, se tiene que, en las microempresas dedicadas a la panificación del municipio de Zaragoza, lo hacen de una manera no muy adecuada, desconociendo certeramente los costos en los que incurren al realizar la producción del pan.

5. El plan de negocios es una descripción detallada de las actividades de la empresa, comprendiendo el producto o servicio y todos los aspectos relacionados con la administración de la empresa. Basándonos en esto, se ha podido verificar que las microempresas panificadoras del municipio de Zaragoza, no cuentan con este tipo de documento para realizar sus actividades, afectándoles en el logro de sus objetivos.

6. La comercialización nos ayuda a obtener técnicas para vender el producto que se elabora. Siendo esta función una de las más importantes en una empresa, ya que lo que se busca es no solo vender un producto, sino satisfacer la demanda de los clientes. Al realizar la investigación se comprobó que las microempresas no contaban con determinadas técnicas de comercialización como publicidad, promociones, distribución del producto e innovaciones en éstos, impidiendo llegar a obtener mayor número de clientes.

13.2 Recomendaciones

1. Elaborar un organigrama en el que se detalle el nivel jerárquico dentro de las microempresas panificadoras del municipio de Zaragoza, para que los propietarios y trabajadores conozcan sus funciones y el rol que ejercen dentro de éstas.

2. Hacer uso de estimaciones para proyectar los costos y gastos en los que va a incurrir las panaderías en su proceso de producción y comercialización del pan.

3. Elaborar un manual de buenas prácticas de manufactura sencillo, en el que se cuente con las medidas higiénicas que deben practicarse en el establecimiento, con la materia prima, los utensilios y equipos que se utilizan para la producción y asimismo, con las personas que se encargan del proceso de manufactura del pan.

4. Utilizar métodos que sean prácticos y sencillos para el cálculo de los costos que intervienen en el proceso de producción del pan.
5. Contar con un plan de negocios que ayude a mejorar las actividades que deben desempeñarse en una microempresa y la forma de cómo administrar el negocio de la panadería de una forma más apegada a lo que es el medio empresarial.
6. Desarrollar alguna técnica de comercialización para que los clientes sean satisfechos en su demanda del producto y a la misma vez, atraer nuevos clientes a través de innovaciones en su producción o promociones.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO PARA FORTALECER EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD.

A. Objetivos del plan económico-financiero

1. General

- Proporcionar a las microempresas dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad una propuesta de plan económico-financiero para fortalecer el desarrollo de éstas.

2. Específicos

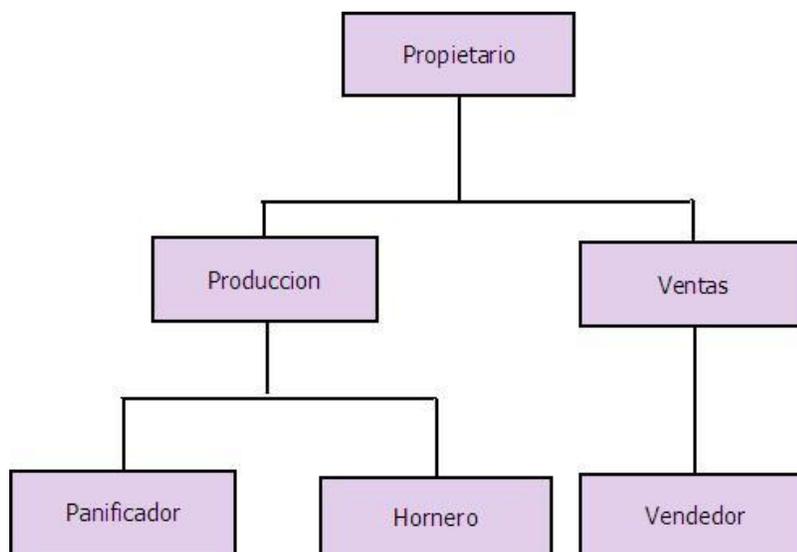
- Realizar una propuesta mediante el desarrollo de un plan económico-financiero para el sector de microempresas dedicadas a la panificación.
- Dar a conocer mediante la propuesta, lineamientos sobre presupuestos, costos, buenas prácticas de manufactura, plan de negocios y comercialización, el cual ayudará a fortalecer el desarrollo de las microempresas antes descritas.
- Desarrollar un plan de implementación de la propuesta realizada.

B. Justificación

El desarrollo y la aplicación de un plan económico-financiero, constituye un gran beneficio para las microempresas que se dedican a la panificación en el municipio de Zaragoza, debido a que muchas de éstas no poseen lineamientos de cómo lograr un mayor desarrollo y obtener mayores beneficios de sus productos, por lo que se han quedado estancadas en el medio empresarial.

C. Estructura organizativa propuesta

1. Organigrama propuesto a la microempresa familiar Panadería Andrea



D. Descripción del plan económico-financiero para fortalecer el desarrollo de las microempresas dedicadas a la panificación.

El plan económico-financiero, está compuesto por cuatro elementos; 1 de carácter financiero y 3 de carácter económico. Esto debido a que, como su nombre lo indica el plan propuesto abarca aspectos referidos a los recursos y a la distribución adecuada de los mismos.

El término “financiero”, hace referencia al manejo y distribución de los recursos monetarios, con que cuentan las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en esta oportunidad para el caso ilustrativo “Panadería Andrea”. Es por ello que dentro del elemento financiero del plan, encontramos el Procesos presupuestario.

El término “económico”, hace referencia a la disponibilidad de los recursos humanos, mercadológicos y tecnológicos, estableciendo lineamientos para su buen uso y aprovechamiento. Entre los elementos que forman parte del término económico del plan, encontramos: Principios de Buenas Prácticas de Manufactura, Control de Costos y Plan de Negocios.

A continuación se describe cada uno de los elementos antes mencionados:

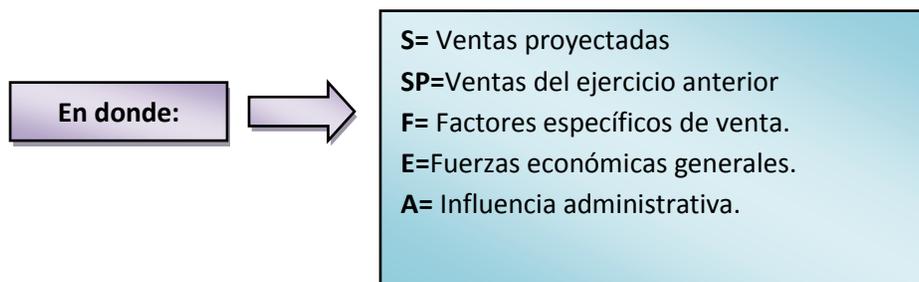
ELEMENTOS DE CARÁCTER FINANCIERO:

1. Proceso presupuestario

Para elaborar la propuesta del proceso presupuestario para la “Panadería Andrea”, se tomó en cuenta las actividades que se listan a continuación:

- a. El método a utilizar para la proyección de las ventas es el Método de Combinación de Factores, el cual considera la interacción de los elementos que influyen en la actividad económica de las microempresas. Dichos factores se agrupan en tres categorías:
 1. Factores específicos de venta.
 2. Fuerzas económicas generales.
 3. Influencia de la administración.

La fórmula que presenta dicho método es la siguiente: $S = (SP+F)*E*A$



- b. Para la elaboración del sistema presupuestario, se elaboró un archivo en el programa Microsoft Excel (Ver anexo n°1), el cual será proporcionado al propietario de “Panadería Andrea”, para que pueda ser utilizado en un futuro en la planeación presupuestaria de su microempresa; este documento se trata de un sistema sencillo, que a través de éste, se proyectan las ventas y se obtienen los Presupuestos Operativos Básicos, hasta llegar al Estado de Resultados.
- c. Los valores asignados a cada uno de los elementos de la fórmula han sido obtenidos de la información proporcionada por el propietario de “Panadería Andrea”. Cabe mencionar que los presupuestos se elaboraron de forma trimestral.

Dicho lo anterior se procede a la elaboración de los Presupuestos Operativos.

1.1 Presupuestos operativos básicos.

Con el fin de maximizar las utilidades a través del uso eficiente de los recursos, se proponen las siguientes políticas de pago a proveedores y administración de inventarios de materia prima a “Panadería Andrea”:

a. Política de pago a proveedores:

1. El pago por compra de materia prima se realizará el 50% al contado, el 40% a treinta días y el 10% restante se cancelará a 60 días. De la siguiente manera:

Política de Pago a Proveedores	
Al contado	50%
30 días	40%
60 días	10%
Total	100%

FUENTE: Propietario de Panadería Andrea (el señor Mauricio Durán manifiesta que el pago a proveedores en períodos pasados ha sido según los porcentajes presentados en el cuadro anterior).

b. Políticas de Inventarios:

1. No se mantendrá existencia de productos en proceso.
2. No se mantendrá existencia de productos terminados, debido a que se trabaja según ventas diarias.

Material	Precio Unitario	Contenido	Consumo Anual	Consumo en Libras	Costo Anual en Dólares
Harina fuerte	\$20,00	1saco = 50 lbs.	480 sacos	24.000,00	\$9.600,00
Harina suave	\$18,00	1saco = 50 lbs.	100 sacos	5.000,00	\$1.800,00
Levadura	\$1,35	1 paquete = 1 libra.	25 paquetes	25,00	\$ 33,75
Manteca	\$18,00	1caja=50lbs.	12 cajas	600,00	\$ 216,00
Azúcar	\$8,75	1 arroba = 25 lbs.	20 arrobas	500,00	\$ 175,00
Sal	\$2,50	1 arroba = 25lbs.	6 arrobas	150,00	\$ 15,00
Colorantes	\$1,00	1 caja=1lb.	15 cajas	15,00	\$ 15,00
TOTAL					\$11.854,75

Para la estimación de las ventas proyectadas, se utilizó la información proporcionada por el propietario de “Panadería Andrea”, respecto a la utilización anual de materia prima en el proceso de producción, la cual se presenta a continuación:

En cuanto a las ventas durante el presente año (2,013), el propietario de dicha panadería manifestó que mensualmente se vende un promedio de \$1,520.00 de pan francés y \$300.00 de pan dulce. Además, expresó que al finalizar el año, el promedio de ventas en total (pan francés y pan dulce) es de \$21,840.00. La información proporcionada por el microempresario se presenta en el siguiente cuadro, en el que se pueden observar los Ingresos obtenidos provenientes de las ventas y los costos incurridos en el proceso de producción:

Ingresos en actividades ordinarias	2013
Ingresos de actividades ordinarias brutas	\$ 21.840,00
COSTOS ANUALES	2013
Salarios de Vendedores	\$ 2.352,00
Obsolescencia de inventarios	\$ 100,00
Energía eléctrica	\$ 60,00
Mantenimiento de maquinaria	\$ 100,00
Materiales Indirectos	\$ 100,00
Consumo de gas propano	\$ 200,00
Otros gastos de fabricación	\$ 50,00
Subtotal CIF	\$ 2.962,00
Total costos indirectos	\$ 2.962,00
Costo de materia prima	\$ 11.854,75
Costo de mano de obra directa	\$ 840,00
Total COSTO	\$ 15.656,75

1. Presupuesto de ventas

Al conocer las ventas proyectadas para el año 2,014, en el siguiente cuadro se presenta la distribución porcentual de las mismas en los cuatro trimestres del año:

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCTOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014

(Expresado en porcentaje de participación mensual)

Trimestre	Porcentaje de venta mensual por línea de productos			Total
	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	
1	55%	25%	20%	20%
2	55%	25%	20%	20%
3	55%	25%	20%	20%
4	35%	50%	15%	40%
TOTAL				100%

Se espera que del total de las ventas proyectadas (\$24,196.62), el 60% (20% en cada trimestre) se venda en los primeros 9 meses del año y el 40% restante se espera que se venda en los últimos 3 meses del año (trimestre cuatro).

En el 4º trimestre disminuye el porcentaje de ventas de pan pequeño e incrementa la venta de pan grande, debido a las celebraciones de fin de año. No así el pan dulce debido a que según la información obtenida, la venta de éste disminuye en las referidas celebraciones.

Tomando en cuenta el cuadro anterior, elaboramos el Presupuesto de Ventas expresado en dólares, de la siguiente manera:

1. Se llena el encabezado del cuadro con los datos siguientes: Nombre de la empresa, nombre del presupuesto y periodo para el que se proyecta.
2. En la primera fila se escriben los nombres de cada línea de producto.
3. En la columna inicial se anotan los trimestres del año.
4. En la última columna se registra el valor monetario mensual de las ventas netas estimadas, total que es multiplicado por el porcentaje de cada línea de artículo, anotando el resultado en las columnas intermedias.

5. En la última fila se colocan los totales anuales de los grupos de artículos y el monto general.

"PANADERÍA ANDREA"				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014				
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)				
Trimestre	Porcentaje de venta mensual por línea de productos			Total
	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	
1	\$ 2.661,63	\$ 1.209,83	\$ 967,86	\$ 4.839,32
2	\$ 2.661,63	\$ 1.209,83	\$ 967,86	\$ 4.839,32
3	\$ 2.661,63	\$ 1.209,83	\$ 967,86	\$ 4.839,32
4	\$ 3.387,53	\$ 4.839,32	\$ 1.451,80	\$ 9.678,65
TOTAL	\$ 11.372,41	\$ 8.468,82	\$ 4.355,39	\$ 24.196,62

2. Presupuesto de costo de producción.

En el Presupuesto de Costo de Producción, se detalla de forma monetaria el consumo mensual de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación:

Determinación del Costo de Ventas Proyectado al 2014:

- Primero, encontrar el factor de Costo de Producción para el año 2013:

Factor de Costo de Ventas 2013 = Costo de ventas del año 2013 / las ventas del año 2013:

$$= \$15,656.75 / \$21,840.00 = 71.69\%$$

- Multiplicar las Ventas Proyectadas 2014 por el factor de Costo de Ventas 2013, para determinar el Costo de Ventas Proyectado:

Costo de Ventas Proyectado 2014 =

Ventas Proyectas para 2014 x Factor de Costo de Ventas 2013

$$= \$24,196.62 \times 71.69$$

Costo de Ventas Proyectado 2014 = \$17,346.17

DETERMINACIÓN DE COSTO DE VENTAS PROYECTADO

FACTOR DE COSTO DE VENTAS 2013	
COSTO DE VENTAS 2013	\$ 15,656.75
VENTAS 2013	\$ 21,840.00

FACTOR DE COSTO DE VENTAS 2014		71.69%
VENTAS PROYECTADAS 2014		
FACTOR DE COSTO DE VENTAS 2013	COSTO DE VENTAS PROYECTADO 2014	
\$ 24,196.62	71.69%	\$ 17,346.17

Determinación de los elementos del costo de producción proyectados.

1. Consumo Estimado de Materia Prima 2014

- Primero, encontrar el Factor de Materia Prima para el año 2013:

Factor de Materia Prima 2013= Consumo de Materia Prima 2013 / Costo de Producción 2013:

Factor de Materia Prima 2013= \$11,854.75 / \$15,656.75 = **75.72%**

- Multiplicar el Costo de Ventas Proyectado 2014 por el factor de Materia Prima 2013, para determinar el Consumo Estimado de Materia Prima 2014:

Consumo Estimado de Materia Prima 2014 = Costo de Ventas Proyectado 2014 por factor de Materia Prima 2013

Consumo Estimado de Materia Prima 2014= \$17,346.17 x 75.72%

Consumo Estimado de Materia Prima 2014 = \$13,133.92

FACTOR DE MATERIA PRIMA 2013		
CONSUMO DE MATERIA PRIMA 2013	\$ 11,854.75	
COSTO DE PRODUCCIÓN 2013	\$ 15,656.75	
FACTOR DE MATERIA PRIMA 2013	75.72%	
COSTO DE VENTAS PROYECTADO 2014	FACTOR DE MATERIA PRIMA 2013	CONSUMO ESTIMADO DE MATERIA PRIMA 2014
\$ 17,346.17	75.72%	\$ 13,133.92

2. Ocupación de Mano de Obra Directa 2014.

- Primero, encontrar el factor de Mano de Obra Directa para el año 2013:

Factor de Mano de Obra Directa 2013= Mano de Obra Directa 2013 / Costo de Producción 2013:

Factor de Mano de Obra Directa 2013= \$840.00 / \$15,656.75 = **5.37%**

- Multiplicar el Costo de Ventas Proyectado 2014 por el factor de Mano de Obra Directa 2013, para determinar la Ocupación de Mano de Obra Directa 2014:

Ocupación de Mano de Obra Directa 2014 = Costo de Ventas Proyectado 2014 por factor de Mano de Obra Directa 2013:

$$= \$17,346.17 \times 5.37\%$$

Ocupación de Mano de Obra Directa 2014 = \$930.64

FACTOR DE MANO DE OBRA DIRECTA 2013		
MANO DE OBRA DIRECTA 2013	\$	840.00
COSTO DE PRODUCCIÓN 2013	\$	15,656.75
FACTOR DE MANO DE OBRA DIRECTA 2013		5.37%

COSTO DE VENTAS PROYECTADO 2014	FACTOR DE MANO DE OBRA DIRECTA 2013	OCUPACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA 2014
\$ 17,346.17	5.37%	\$ 930.64

3. Costos Indirectos de Fabricación Proyectados 2014.

- Primero, encontrar el Factor de CIF para el año 2013:

Factor de CIF 2013= CIF 2013 entre Costo de Producción 2013:

$$= \$2,962.00 / \$15,656.75 = 18.92\%$$

- Multiplicar el Costo de Ventas Proyectado 2014 por el factor de CIF 2013, para determinar los CIF Proyectados 2014:

CIF Proyectados 2014 = Costo de Ventas Proyectado 2014 por Factor de CIF 2013

$$= \$17,346.17 \times 18.92\%$$

CIF Proyectados 2014 = \$3,281.61

FACTOR DE CIF 2013		
CIF 2013	\$	2,962.00
COSTO DE PRODUCCIÓN 2013	\$	15,656.75
FACTOR DE CIF 2013		18.92%

COSTO DE VENTAS PROYECTADO 2014	FACTOR DE CIF 2013	CIF PROYECTADOS 2014
\$ 17,346.17	18.92%	\$ 3,281.61

Elaboración del Presupuesto de Costo de Producción:

1. El encabezado del cuadro debe contener lo siguiente: nombre de la entidad, del presupuesto y el periodo para el cual se han estimado las cifras.
2. En la primera columna se colocan los trimestres del año a estimar, también los títulos de: materiales, mano de obra, costos indirectos de fabricación y costo de producción por cada trimestre, en las intermedias los nombres de las líneas de artículos y el valor calculado mensual para cada elemento mencionado.
3. En la última columna se detallan los totales de cada fila numérica.
4. El cuadro "Resumen" es la sumatoria de los valores monetarios mensuales de cada elemento del costo, presentes en la última columna a la derecha.

"PANADERÍA ANDREA"				
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	TOTAL
Trimestre 1				
Materiales	\$ 1.444,73	\$ 656,70	\$ 525,36	\$ 2.626,78
Mano de obra	\$ 102,37	\$ 46,53	\$ 37,23	\$ 186,13
Indirectos Variables	\$ 360,98	\$ 164,08	\$ 131,26	\$ 656,32
Costos de Producción	\$ 1.908,08	\$ 867,31	\$ 693,85	\$ 3.469,23
Trimestre 2				
Materiales	\$ 1.444,73	\$ 656,70	\$ 525,36	\$ 2.626,78
Mano de obra	\$ 102,37	\$ 46,53	\$ 37,23	\$ 186,13
Indirectos Variables	\$ 360,98	\$ 164,08	\$ 131,26	\$ 656,32
Costos de Producción	\$ 1.908,08	\$ 867,31	\$ 693,85	\$ 3.469,23
Trimestre 3				
Materiales	\$ 1.444,73	\$ 656,70	\$ 525,36	\$ 2.626,78
Mano de obra	\$ 102,37	\$ 46,53	\$ 37,23	\$ 186,13
Indirectos Variables	\$ 360,98	\$ 164,08	\$ 131,26	\$ 656,32
Costos de Producción	\$ 1.908,08	\$ 867,31	\$ 693,85	\$ 3.469,23
Trimestre 4				
Materiales	\$ 1.838,75	\$ 2.626,78	\$ 788,04	\$ 5.253,57
Mano de obra	\$ 130,29	\$ 186,13	\$ 55,84	\$ 372,26
Indirectos Variables	\$ 459,43	\$ 656,32	\$ 196,90	\$ 1.312,64
Costos de Producción	\$ 2.428,46	\$ 3.469,23	\$ 1.040,77	\$ 6.938,47

RESUMEN:			
TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$	17.346,17
MP		\$	13.133,92
MOD		\$	930,64
CIF		\$	3.281,61

3. Presupuesto de consumo de materia prima.

Este está conformado por la estimación monetaria mensual de materia prima a utilizar en el proceso de producción, de tal forma que permita cubrir la demanda por cada línea de producto en un periodo específico.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del cuadro con el nombre del negocio, nombre del presupuesto y el periodo para el cual se ha elaborado.
2. En la primera columna se anotan los trimestres del año, en las siguientes se colocan los valores del consumo de materia prima por cada línea de producto, en la última se ubican los totales.
3. En las filas se especifica el monto de materia prima utilizado mensualmente por línea de productos. En la última fila se totaliza el monto anual por cada línea.

"PANADERÍA ANDREA"				
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
Trimestre	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	Total
1	\$ 1.444,73	\$ 656,70	\$ 525,36	\$ 2.626,78
2	\$ 1.444,73	\$ 656,70	\$ 525,36	\$ 2.626,78
3	\$ 1.444,73	\$ 656,70	\$ 525,36	\$ 2.626,78
4	\$ 1.838,75	\$ 2.626,78	\$ 788,04	\$ 5.253,57
Total	\$ 6.172,94	\$ 4.596,87	\$ 2.364,11	\$ 13.133,92

4. Presupuesto de mano de obra directa.

Muestra el costo mensual de la mano de obra directa requerido en el proceso productivo, con el fin de cubrir la demanda de producción estimada trimestralmente.

Procedimiento:

1. Escribir en el encabezado los datos generales del presupuesto del que se trata y el periodo que cubre.
2. En la primera columna se anotan los trimestres a considerar, en las siguientes se colocan los valores de los costos de mano de obra directa por cada línea de producto, en la última se ubican los totales.
3. En las filas se especifican los trimestres, líneas de productos y el valor monetario de cada uno de ellos. En la última fila se totalizan los valores monetarios anuales de mano de obra directa requeridos.

"PANADERÍA ANDREA" PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
Trimestre	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	Total
1	\$ 102,37	\$ 46,53	\$ 37,23	\$ 186,13
2	\$ 102,37	\$ 46,53	\$ 37,23	\$ 186,13
3	\$ 102,37	\$ 46,53	\$ 37,23	\$ 186,13
4	\$ 130,29	\$ 186,13	\$ 55,84	\$ 372,26
Total	\$ 437,40	\$ 325,72	\$ 167,52	\$ 930,64

5. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.

Refleja las erogaciones mensuales en Costos Indirectos de Fabricación (CIF), que no están directamente relacionados con la elaboración del producto. Estos deben ser agrupados de forma mensual y expresarse en términos monetarios.

Procedimiento:

1. Escribir en el encabezado el nombre del negocio, el presupuesto del que se trata y el periodo que cubre.

2. En la primera columna se anotan los meses del año, en las siguientes se colocan los valores monetarios por trimestre de los costos indirectos de fabricación por cada línea de producto, en la última columna se ubican los totales trimestrales.
3. En las filas se especifican los trimestres, grupos de productos y el valor de cada uno de ellos, en la última fila se totalizan anualmente.

"PANADERÍA ANDREA" PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
Trimestre	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	Total
1	\$ 360,98	\$ 164,08	\$ 131,26	\$ 656,32
2	\$ 360,98	\$ 164,08	\$ 131,26	\$ 656,32
3	\$ 360,98	\$ 164,08	\$ 131,26	\$ 656,32
4	\$ 459,43	\$ 656,32	\$ 196,90	\$ 1.312,64
Total	\$ 1.542,36	\$ 1.148,56	\$ 590,69	\$ 3.281,61

Luego de presentar el presupuesto de CIF, a continuación se detalla cada uno de éstos:

"PANADERÍA ANDREA" PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN DETALLADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)					
DETALLE GASTOS	Trimestres				TOTALES
CIF	1	2	3	4	
Sueldos y horas extras	\$ 521,16	\$ 521,16	\$ 521,16	\$ 1.042,32	\$ 2.605,79
Obsolescencia de inventarios	\$ 22,16	\$ 22,16	\$ 22,16	\$ 44,32	\$ 110,79
Energía eléctrica	\$ 13,29	\$ 13,29	\$ 13,29	\$ 26,59	\$ 66,47
Mantenimiento de maquinaria	\$ 22,16	\$ 22,16	\$ 22,16	\$ 44,32	\$ 110,79
Materiales indirectos	\$ 22,16	\$ 22,16	\$ 22,16	\$ 44,32	\$ 110,79
Consumo de gas propano	\$ 44,32	\$ 44,32	\$ 44,32	\$ 88,63	\$ 221,58
Otros gastos de fabricación	\$ 11,08	\$ 11,08	\$ 11,08	\$ 22,16	\$ 55,40
TOTAL CIF	\$ 656,32	\$ 656,32	\$ 656,32	\$ 1.312,64	\$ 3.281,61

6. Presupuesto de producción.

Refleja el detalle monetario del costo de producción proyectado, considerando los porcentajes de ventas proyectados para cada mes.

Procedimiento:

1. Primero llenar el encabezado con las generalidades, el cual son las mismas que se han citado en los presupuestos anteriores.
2. En la primera columna se muestra el detalle de los trimestres del año.
3. En la última columna se totalizan los costos de producción trimestrales, sumando el detalle de cada línea de producto correspondiente a cada mes.
4. En la última fila se totalizan anualmente los costos de producción.

"PANADERÍA ANDREA" PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
Trimestre	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	Total
1	\$ 1.908,08	\$ 867,31	\$ 693,85	\$ 3.469,23
2	\$ 1.908,08	\$ 867,31	\$ 693,85	\$ 3.469,23
3	\$ 1.908,08	\$ 867,31	\$ 693,85	\$ 3.469,23
4	\$ 2.428,46	\$ 3.469,23	\$ 1.040,77	\$ 6.938,47
Total	\$ 8.152,70	\$ 6.071,16	\$ 3.122,31	\$ 17.346,17

7. Presupuesto de cuentas por pagar.

Refleja las estimaciones de los pagos a efectuar, de acuerdo a las políticas establecidas y al plazo de vencimiento otorgado por los proveedores; está sujeto a los montos de compra de materia prima estimada para cada mes de operación.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado del cuadro con los datos generales.
2. En la primera columna, se colocan las compras mensuales y en la segunda columna, se anotan los trimestres del año y los plazos de pago.
3. En la tercera las compras al contado.

4. En la cuarta las adquisiciones al crédito a 30 días.
5. En la quinta, las adquisiciones al crédito a 60 días.
6. En la última, el monto de los abonos a proveedores.

Política de Cuentas por pagar propuesta: Del pago por compra de materia prima se realizará el 50% al contado, el 40% a treinta días y el 10% restante se cancelarán a 60 días, de la siguiente manera:

Política de Pago a Proveedores	
Al contado	50%
30 días	40%
60 días	10%
Total	100%

"PANADERÍA ANDREA"
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

COMPRAS	PERIODO	COMPRA AL CONTADO	30 DÍAS	60 DÍAS	90 DÍAS	TOTAL DE ABONO A PROVEEDORES	COMPROBACIÓN
\$ 2.626,78	TRIMESTRE 1						
	Al contado	\$ 1.313,39					
	A 30 días		\$ 1.050,71				
	A 60 días			\$ 262,68			
	A 90 días				\$ -	\$ 1.313,39	\$ 2.626,78
\$ 2.626,78	TRIMESTRE 2						
	Al contado	\$ 1.313,39					
	A 30 días		\$ 1.050,71				
	A 60 días			\$ 262,68			
	A 90 días				\$ -	\$ 1.313,39	\$ 2.626,78
\$ 2.626,78	TRIMESTRE 3						
	Al contado	\$ 1.313,39					
	A 30 días		\$ 1.050,71				
	A 60 días			\$ 262,68			
	A 90 días				\$ -	\$ 1.313,39	\$ 2.626,78
\$ 5.253,57	TRIMESTRE 4						
	Al contado	\$ 2.626,78					
	A 30 días		\$ 2.101,43				
	A 60 días			\$ 525,36			
	A 90 días				\$ -	\$ 2.626,79	\$ 5.253,57

Del presupuesto presentado anteriormente, a continuación presentamos el cálculo del pago a proveedores de forma detallada:

Trimestre	Pago de contado a proveedores	Pago al crédito a proveedores	Total pago a proveedores
1	\$ 1.313,39	\$ 1.313,39	\$ 2.626,78
2	\$ 1.313,39	\$ 1.313,39	\$ 2.626,78
3	\$ 1.313,39	\$ 1.313,39	\$ 2.626,78
4	\$ 2.626,78	\$ 2.626,79	\$ 5.253,57

8. Presupuesto de gastos de venta.

Muestra los costos de operación expresados en unidades monetarias de forma anual para un periodo determinado, relacionados al recurso humano, actividades de venta y comercialización. Cabe mencionar que los gastos de venta proyectados se tomaron a partir de los gastos históricos del 2013 (según información proporcionada por el propietario de Panadería Andrea), suponiendo un incremento del 4% en los mismos.

Gastos históricos

GASTOS DE VENTA	2013
Salarios de Vendedores	\$ 2.352,00
Gastos por cuentas incobrables	\$ 54,60
Otros gastos de venta	\$ 100,00
	\$ 2.506,60

Fuente: Datos proporcionados por el propietario de la panadería Andrea.

INCREMENTO GASTOS DE VENTA PARA EL 2014	4,00%
---	--------------

Prorrateo de gastos de venta				
Trimestres	1	2	3	4
Total	20%	20%	20%	40%

Los datos presentados anteriormente, son la base para proyectar el Presupuesto de Gastos de Venta para el año 2014 de la forma siguiente:

Gastos De Venta	Históricos 2013	Incremento 4%	Proyectados año 2014
Salarios de Vendedores	\$ 2.352,00	\$ 94,08	\$ 2.446,08
Gastos por cuentas incobrables	\$ 54,60	\$ 2,18	\$ 56,78
Otros gastos de venta	\$ 100,00	\$ 4,00	\$ 104,00
TOTALES	\$ 2.506,60	\$ 100,26	\$ 2.606,86

Con base a los datos anteriores, se elabora el Presupuesto de Gastos de Ventas.

Procedimiento

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: Nombre de la empresa, nombre del presupuesto y periodo para el que se proyecta.
2. En la primera columna se detallan los gastos de venta.
3. En la columna dos, se colocan los valores estimados correspondientes a cada gasto.
4. Se registra en la última fila la suma de la columna detallada anteriormente.

<p align="center">"PANADERÍA ANDREA" PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)</p>					
GASTOS DE VENTA	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTALES
Sueldos	\$ 489,22	\$ 489,22	\$ 489,22	\$ 978,43	\$ 2.446,08
Gastos por Cuentas Incobrables	\$ 11,36	\$ 11,36	\$ 11,36	\$ 22,71	\$ 56,78
Otros Gastos de Venta	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 20,80	\$ 41,60	\$ 104,00
TOTAL DE GASTOS DE VENTA	\$ 521,37	\$ 521,37	\$ 521,37	\$ 1.042,75	\$ 2.606,86

9. Presupuesto de costo de lo vendido

"PANADERÍA ANDREA" ESTADO DE COSTO DE LO VENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
	Consumo de materias primas		
	Materiales		
	Inventario inicial de materiales	\$ -	
(+)	Compras	\$ 13.133,92	
	Inventario final de materiales	\$ -	
(-)	Materiales consumidos		\$ 13.133,92
(=)			
	Mano de obra directa		\$ 930,64
	Costos indirectos de fabricación		\$ 3.281,61
	Total Costo de Producción		\$ 17.346,17
(+)	Inventario inicial de productos terminados		\$ -
(-)	Inventario final de productos terminados		\$ -
(=)	Total Costo de lo Vendido		\$ 17.346,17

10. Estado de resultados proforma.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)			
	VENTAS		\$ 24.196,62
-	COSTO DE VENTAS		\$ 17.346,17
=	UTILIDAD BRUTA		\$ 6.850,45
-	GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 2.606,86
	GASTOS DE VENTA	\$ 2.606,86	
=	UTILIDAD DE OPERACIÓN		<u>\$ 4.243,58</u>

ELEMENTOS DE CARÁCTER ECONÓMICO:

2. Principios de buenas prácticas de manufactura

2.1 Acciones preventivas

Los riesgos laborales tienen lugar en cualquier área de trabajo y mayormente cuando en éste no existen políticas o reglas en las cuales se puedan prevenir ciertos riesgos, ya sea en la salud de los trabajadores como en el momento de realizar una labor dentro del establecimiento de trabajo. Por ello, se pueden realizar acciones preventivas y correctivas para evitar cualquier tipo de riesgo dentro de las áreas laborales.

Las acciones preventivas de riesgos y la manera de corregirlas dentro de las panaderías que pueden tomarse en cuenta son las siguientes:

Riesgo:

Sobreesfuerzo durante el traslado de los costales de materia prima.

Medidas preventivas y correctivas:

- Separar los pies para proporcionar una postura estable y equilibrada durante el levantamiento del costal, colocando un pie más adelantado que el otro en la dirección del movimiento.
- Cargar un costal a la vez.
- Doblar las piernas manteniendo en todo momento la espalda recta y el mentón metido.
- Levantar el costal por extensión de las piernas, evitando dar tirones a la carga.
- Sujetar el costal empleando ambas manos y pegarlo al cuerpo. El mejor tipo de agarre es en forma de gancho.
- Realizar el manejo de materiales por al menos dos trabajadores, si el peso de la carga es superior a 50 kilogramos para los hombres y de 20 kilogramos para las mujeres. Esta actividad no la deben realizar las mujeres en estado de gestación, y durante las primeras 10 semanas posteriores al parto.
- Evitar el giro de la cintura cuando se tenga la carga entre las manos, es preferible mover los pies para colocarse en la posición deseada.

Riesgo:

Incendio o explosión por fuga de gas durante el encendido y el funcionamiento del horno.

Medidas preventivas y correctivas:

- Revisar que la tubería, llaves o válvulas no presenten evidencia de desgaste, fractura o fisura.
- Suspender el proceso si se tiene evidencia de fuga de gas en la tubería, llaves, válvulas o cualquier otro dispositivo.
- Evitar las reparaciones con elementos improvisados.
- Evitar el uso de herramientas, ropa, zapatos, aparatos eléctricos y objetos que puedan generar chispa o llama abierta capaces de provocar ignición (combustión).
- Cerrar las llaves de paso y control del gas, cuando se termine o se detenga el proceso.
- Si existe la posibilidad, tener un extintor de polvo tipo AB (para incendios que implican madera, tejidos, goma papel y algunos tipos de plástico, así como los que implican

gasolina, aceites, pintura, gases y líquidos inflamables y lubricantes), colocándolo en un lugar de fácil acceso.

- Suspender el proceso de horneado y abandonar de inmediato el área de trabajo, ante cualquier evidencia de fuga de gas.

Riesgo:

Exposición a temperaturas elevadas durante el horneado.

Medidas preventivas y correctivas:

- Encender el sistema de ventilación quince minutos antes de iniciar la operación del horno y mantenerlo en funcionamiento durante toda la jornada (si se trabaja todo el día).
- Delimitar el área colocando señales de advertencia durante el funcionamiento del horno.
- Mantener el horno cerrado durante la cocción del pan.
- Utilizar guantes contra altas temperaturas

Riesgo:

Contacto con partes calientes del horno.

Medidas preventivas y correctivas:

- Mantener cerradas las puertas del horno.
- Delimitar el área colocando señales de advertencia durante el funcionamiento del horno.
- Permanecer a una distancia de al menos 30 centímetros para evitar que alguna parte del cuerpo entre en contacto directo con las partes calientes del horno.
- Realizar la limpieza del horno después de 30 minutos de haber apagado los quemadores.

Riesgo:

Contacto con latas calientes durante el traslado al lugar de enfriamiento.

Medidas preventivas y correctivas:

- Sujetar las latas con ambas manos, evitando pegarlas al cuerpo.
- Transportar una lata a la vez.
- Colocar en el clavijero las latas para su traslado a la zona de enfriamiento.

Riesgo:

Contacto con las partes filosas del cuchillo durante el dividido de la masa.

Medidas preventivas y correctivas:

- Revisar que el cuchillo no presente evidencia de desgaste, fractura o fisura en su estructura; en caso de presentarse, cambiar la sección dañada.
- Sujetar el cuchillo por el mango durante el dividido.
- Mantener el brazo opuesto a no menos de 15 centímetros de distancia del punto de corte.
- Colocar el cuchillo en un área específica cuando no se esté usando. Evitar dejarlo sobre la mesa.

Riesgo:

Posturas forzadas durante la venta del pan en el lugar de ventas

Medidas preventivas y correctivas:

- Evitar la saturación de la superficie de la zona de venta con bolsas, charolas, pinzas u otros objetos que impidan realizar las actividades de frente.
- Organizar las actividades de tal manera que evite el giro de la cintura o movimientos por detrás del cuerpo. Situar los implementos a la distancia correspondiente con relación a la frecuencia de su uso.
- Efectuar el trabajo de pie sobre una mesa amplia, a una altura que evite que las actividades se realicen por encima de la altura de los codos o por debajo del nivel de la cintura.
- Realizar el trabajo de pie utilizando un taburete para que el trabajador pueda cambiar de postura y reducir la presión sobre la espalda.
- Desempeñar el trabajo sentado con la espalda recta, apoyado y repartiendo el peso en toda el área del asiento, con las rodillas en ángulo recto y la planta de los pies en contacto total con el suelo.
- Alternar el trabajo sentado y de pie a intervalos periódicos.

Riesgo:

Caída al mismo nivel por la dispersión de la materia prima en polvo durante el almacenamiento, traslado de los ingredientes y de las latas calientes.

Medidas preventivas y correctivas:

- Verificar que los costales o recipientes no presenten evidencia de deformación, rasgadura o fractura en su empaque antes de realizar su traslado.
- Circular caminando por las áreas de trabajo y tránsito.
- Mantener libres de obstáculos los pasillos y áreas de trabajo.
- Limpiar del área de trabajo los restos de polvo o materiales derramados.
- Realizar el trasvase de materiales únicamente cuando el recipiente esté roto o dañado.
- Mantener el área de trabajo iluminada y libre de obstáculos.
- Limpiar los restos de polvo o materiales del área de trabajo. De ser necesario, humedecer la superficie para evitar la dispersión.

2.2 Manual de buenas prácticas de manufactura

**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA PARA LAS
MIROEMPRESAS FAMILIARES DEDICADAS A LA PANIFICACIÓN EN EL
MUNICIPIO DE ZARAGOZA DEL DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD**



INDICE

- 1. Objetivo del manual**
- 2. Ámbito de aplicación**
- 3. Responsabilidades**
- 4. Vigilancia**
- 5. Contenido del manual de BPM**
 - 5.1 Instalaciones físicas
 - 5.2 Equipos y utensilios
 - 5.3 Procesamiento de alimentos
 - a. Adquisición de materia prima
 - b. Preparación del pan.
 - 5.4 Personal
 - a. Capacitación
 - b. Salud del manipulador
 - c. Prácticas higiénicas
 - 5.5 Control de plagas
 - 5.6 Vigilancia y verificación

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 1 de 7

1. Objetivo del manual

El presente manual tiene por objetivo establecer los lineamientos para la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza y así garantizar la seguridad de los alimentos preparados en dicho lugar.

2. Ámbito de aplicación

La aplicación del presente manual es para las panaderías, con el fin de garantizar la seguridad alimentaria en todas las etapas del proceso de elaboración del pan, desde la recepción de materia prima hasta el servicio de los mismos.

3. Responsabilidades

La responsabilidad de revisar y aprobar el presente manual es de los propietarios de las panaderías y quedan sujetos a ejecutar los procedimientos establecidos dentro de este manual todas las personas que manipulan los materiales utilizados para la panificación.

4. Vigilancia

Es responsabilidad del propietario o encargado de la panadería verificar la aplicación y cumplimiento del presente manual y de llevar los respectivos registros y observaciones.

5. Contenido del manual de BPM

En el manual presentado se establecen los lineamientos a tomar en cuenta para la aplicación de BPM en las microempresas familiares dedicadas a la panificación del municipio de Zaragoza.

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 2 de 7

5.1 Instalaciones físicas

Para la presente propuesta, las instalaciones físicas de las panaderías se limitan a los lugares establecidos dentro de los hogares, el cual se utilizan para la producción del pan.

Los alrededores del área deben de encontrarse libres de aguas sucias estancadas, polvo y desechos sólidos, ya que constituyen fuentes de contaminación o albergue de roedores, criaderos de moscas y malos olores; asimismo, el sacrificio de animales debe de realizarse lejos de esta área.

Los pisos o suelos y las paredes deben mantenerse en condiciones higiénicas. Antes de hacer la limpieza deben de ser tapados todos los utensilios y los lugares donde se almacenan los insumos.

La limpieza debe de hacerse de la siguiente manera:

1. Deben barrerse los pisos desde el interior del lugar hasta los corredores.
2. Barrer debajo de todas las mesas, hornos y estantes.
3. Una vez se haya acumulado toda la basura, llevar un basurero cerca y recoger con la ayuda de una pala.
4. Depositar la basura en un basurero con bolsa plástica.
5. Si el piso es de cemento, lavarlo con detergente, agua y restregar con escoba.

Los techos deben ser revisados periódicamente para evitar al mínimo la acumulación de suciedad o que la lluvia ocasiona goteras o algún desprendimiento del techo, ya que esto puede ocasionar la contaminación de los alimentos o atentar contra la salud del personal.

Lavar los estantes donde se depositan las latas (incluyendo mesas y sillas). Restregar las superficies con detergente y quitarlo con una manta humedecida con agua potable. Pasar una manta empapada con desinfectante sobre las superficies. Pasar una manta seca sobre las superficies.

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 3 de 7

El área donde se hornea debe contar con suficiente luz natural o artificial, de manera que se pueda realizar fácilmente las actividades de preparación y cocimiento del pan, así como limpieza, inspecciones y otras actividades que garanticen la inocuidad de la materia prima. Asimismo, debe existir ventilación natural o artificial para que no se perciban malos olores.

Las instalaciones físicas deben contar con suficiente agua potable proveniente de una red pública y segura que garantiza las labores de limpieza y desinfección, así como de la elaboración de los alimentos higiénicos.

5.2 Equipos y utensilios

Los equipos y utensilios que se utilizan para la producción deben de limpiarse y desinfectarse para evitar alguna alteración del olor y sabor del material que contengan para la producción. Las partes de los equipos deben ser fácilmente desarmables para su correcta higienización. Los utensilios deben ser almacenados correctamente para evitar la contaminación y entrada de insectos y roedores.

Todo el personal que labore en la panadería deberá ser responsable de la limpieza de los equipos y utensilios de los puestos.

5.3 Procesamiento de alimentos

Los aspectos a tomar en cuenta para disminuir la contaminación directa e indirecta de la materia prima que se utiliza para la panificación y asegurar la calidad microbiológica se presentan a continuación:

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 4 de 7

a. Adquisición de materia prima

La adquisición de materia prima deberá efectuarse en lugares de venta limpios, donde deberán conservarse sobre estantes, tarimas, cajones, canastas, etc., que impidan su contaminación.

Deberán adquirirse insumos cuyas propiedades organolépticas (olor, sabor, color, textura, etc.) correspondan a materia no deteriorada, para tal efecto el manipulador de dichos insumos debe tomar ciertas medidas en cuanto a la selección de materias primas las cuales se describen a continuación:

1. En la adquisición de esta materia prima, se debe asegurar que tenga el olor característico al cereal sobre la base del cual se ha elaborado.
2. La materia prima debe de encontrarse en polvo en su totalidad (en cuanto a la harina) y el azúcar y la sal en pequeños granos de tamaño uniforme.
3. Devolver antes de que sea comprada o en caso que ya se tenga almacenada, desechar la materia prima si observa olor a rancio o a humedad, presencia de trozos solidificados o apelmazados y con evidencia de insectos (gorgojo, polilla).

Asimismo, deberá verificarse las fechas de vencimiento para no utilizarla y que esto afecte la salud de los consumidores.

b. Preparación del pan.

El manejo higiénico de la materia prima que se utiliza para la panificación, implica diversas etapas en las cuales se aplicarán las buenas prácticas de manipulación. Las etapas se especifican a continuación.

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 5 de 7

Almacenamiento

En el almacenamiento de la materia prima se debe aplicar la regla de PEPS (primeras entradas, primeras salidas): el insumo o materia prima que ingrese primero será el primero en ser utilizado. Esto tiene por objetivo que esta materia prima no se eche a perder antes de usarlo.

Se debe de contar con estantes o lugares sobre los cuales se deben colocar los materiales e insumos (harina, azúcar, sal, etc.), apilándolos de tal modo que entre éstos y el techo quede un espacio de 50 cm como mínimo, 15 cm por encima del piso y separados de las paredes; asimismo, deben ser áreas ventiladas e iluminadas, para que no haya humedad y esto ocasione pérdidas de los insumos.

5.4 Personal

En la preparación del pan, todos los empleados deben velar por un manejo adecuado de los insumos utilizados y mantener un buen aseo personal, de forma tal que se garantice la producción de alimentos inocuos.

a. Capacitación

El personal involucrado en la manipulación de los insumos, deben ser capacitados en Buenas Prácticas de Manufactura. Esto debe de realizarlo el propietario o encargado de la panadería y debe darlo a conocer al personal para un mejor desempeño y producción del pan.

b. Salud del manipulador

Todo el personal cuyas funciones estén relacionadas con la manipulación de los insumos debe someterse a exámenes médicos previo a iniciar un trabajo.

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 6 de 7

No debe permitirse el acceso a las personas que se sabe o sospecha y que padecen o son portadoras de alguna enfermedad que pueda transmitirse a través de la manipulación de los insumos. Cualquier persona que se encuentre en esas condiciones debe informar inmediatamente a la persona responsable sobre los síntomas y someterse a examen médico.

c. Prácticas higiénicas

Toda persona que manipula los insumos debe cumplir con los requisitos siguientes:

- Bañarse y cambiarse diariamente antes de ingresar a sus labores.
- Realizar el lavado de manos de acuerdo al siguiente procedimiento:
 1. Colocar jabón de preferencia líquido en las manos.
 2. Frotar enérgicamente las palmas, el dorso y entre los dedos.
 3. Lavar por lo menos 20 segundos sin olvidar las muñecas.
 4. Enjuagar bien las manos hasta no tener restos de jabón.
 5. Secar las manos con toallas de papel desechable.
 6. Cerrar la llave del agua con el mismo papel que se utilizó en el secado de las manos.
 7. Botar la toalla de papel que se utilizó en el secado de las manos.

Toda persona que manipula los insumos para la panificación, no debe usar anillos, aretes, relojes, pulseras o cualquier otro adorno y está obligada a portar su uniforme al ingresar a su lugar de trabajo, colocándoselo de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Primero recójase el cabello y colóquese la redcilla sobre su cabeza, con el cuidado de no dejar ningún cabello fuera de esta.
2. Póngase la gabacha o delantal de color claro.
3. Si utiliza mascarilla, colóquela de forma de cubrir completamente el área de la boca y la nariz.
4. Recuerde que el uniforme se usa exclusivamente dentro del lugar de trabajo.

MANUAL DE BPM	APROBADO POR:	FECHA DE ELABORACION:
	REVISADO POR:	FECHA DE REVISION:
	ELABORADO POR:	Página 7 de 7

5. No porte objetos como lapiceros, redecillas, etc. en las bolsas de la gabacha o delantal.

5.5 Control de plagas

En el lugar donde se elabora el pan se deben de efectuar controles de insectos y roedores. Deben emplearse de preferencia barreras físicas; en el caso de que éstas no sean efectivas deben utilizarse plaguicidas, los cuales deben estar autorizados por el Ministerio de Salud y deben contar con su fecha de vencimiento. Para realizar un mejor control de plagas debe de hacerse lo siguiente:

1. Revisar minuciosamente el establecimiento para determinar si hay anidamientos de insectos y roedores.
2. Revisar hornos, estantes, gaveteros y lugares donde se almacenan los insumos utilizados para la panificación.
3. Si se determina anidamiento de roedores e insectos, aplicar productos químicos autorizados por el ministerio de salud.
4. Aplicar los productos químicos al finalizar la jornada de trabajo.
5. Revisar por la mañana del día siguiente a la aplicación, roedores e insectos muertos.
6. Desecharlos en bolsas plásticas.

5.6 Vigilancia y verificación

Para verificar que durante la elaboración del pan se cumpla con lo estipulado anteriormente, el propietario debe vigilar que los empleados apliquen lo estipulado en este manual y con base a éste debe de verificar si se está cumpliendo. Caso contrario, anotar en una libreta o ficha la medida que no se está cumpliendo y realizar las acciones que considere pertinentes para su aplicación, ya sea llamados de atención u otras medidas sustitutivas.

3. Control de costos

3.1 Guía práctica para la operación de costos

El control de los costos en una microempresa es vital para el éxito de la misma, por lo que cualquier tipo de gasto que éste implique, puede tener un fuerte impacto en los resultados finales del negocio si se toma en cuenta la acumulación de éstos en el tiempo. En este sentido, no debe olvidarse que en términos sencillos las utilidades de una microempresa, están dadas por la diferencia de sus ingresos totales menos sus costos y gastos.

Lastimosamente, “Panadería Andrea” no cuenta con una herramienta que le permita conocer los costos incurridos en el proceso de producción, lo que limita la capacidad del propietario de la misma para mantener una confrontación continua de los ingresos y los gastos. Por lo tanto, a continuación se hacen algunas propuestas para lograr un control de costos y mejorar de esta manera la eficiencia en el uso de los recursos:

La mejor manera de iniciarse en el control de los ingresos y costos de la panadería, es llevando un pequeño cuaderno de control, en donde se debe anotar "todos" los ingresos y salidas de dinero (costos). Este control le va a permitir conocer aspectos como cuáles son los productos que tienen mayor rotación, con qué cantidad de liquidez diaria cuenta, así como tener un mejor control de los gastos del mismo negocio. La estructura recomendada para dicho cuaderno es la siguiente:

Lunes 30 de Septiembre de 2,013					
Ingresos (ventas)		Egresos			
Pan dulce	\$ 15.00	Harina fuerte	\$	20.00	
Pan francés grande	\$ 20.00	Harina suave	\$	6.00	
Pan francés pequeño	\$ 45.00	Colorantes	\$	1.00	
		Sueldo del vendedor	\$	6.00	
		Azúcar, sal, levadura	\$	1.00	
		Otros	\$	10.00	
TOTAL	\$ 80.00	TOTAL	\$	44.00	
Ganancia o Pérdida Total del día (Ingresos – Egresos)			\$	36.00	

Martes 01 de Octubre de 2,013					
Ingresos (ventas)			Egresos		
Pan dulce	\$	15.00	Harina fuerte	\$	20.00
Pan francés grande	\$	15.00	Harina suave	\$	6.00
Pan francés pequeño	\$	35.00	Colorantes	\$	1.00
			Sueldo del vendedor	\$	6.00
			Azúcar, sal, levadura	\$	1.00
			Otros	\$	10.00
			Producto sobrante	\$	25.00
TOTAL	\$	65.00	TOTAL	\$	66.00
Ganancia o Pérdida Total del día (Ingresos – Egresos)				\$	<u>1.00</u>

El cuadro anterior es un ejemplo de cómo se puede llevar un control diario de las operaciones de la panadería, logrando de esta manera conocer los niveles de ganancia obtenidos según el esfuerzo realizado. Además, es importante que se haga una operación y se tenga un control de los costos en áreas y actividades específicas en el proceso de producción, para obtener mejores niveles de ganancia, por lo que en esta oportunidad se recomiendan las actividades siguientes:

1. **Compare precios.** Esto le permitirá comprar al mejor precio las materias primas requeridas en el proceso de producción; de ésta manera evitará recurrir a préstamos para solventar gastos y pagos a proveedores, por los cuáles tendría que pagar intereses que en nada contribuyen al bienestar de la microempresa.

2. **Controle y administre el inventario de materia prima.** Un cuidado que debe tenerse consiste en considerar la capacidad de almacenamiento que se tiene,

para no tener que almacenar materia prima ubicada en lugares expuestos a contaminantes, como por ejemplo: polvo, humedad, entre otros contaminantes; de ésta manera se evitan costos por desperdicio de materiales y se mantienen los niveles de inventario necesarios para el proceso de producción según la demanda de los productos.



3. Realice mantenimiento preventivo a la maquinaria. Este tipo de mantenimiento es el que resulta de las inspecciones periódicas que revelan las condiciones de falla; su objetivo es reducir paros en los procesos productivos y mayor duración de la maquinaria utilizada en dicho proceso. Esto le permitirá evitar los elevados costos en las reparaciones correctivas o en la compra de nueva maquinaria; así mismo, logrará acortar el proceso de producción y por lo tanto una reducción en los costos por energía eléctrica, debido a que la maquinaria estará funcionando en excelentes condiciones.



4. Enfóquese en la calidad de los productos que ofrece. De ésta manera se reducirá el número de productos defectuosos, un producto malo es un gasto de materiales, mano de obra y tiempo, debido a que la calidad incluye el trabajo en el desarrollo, fabricación y venta de los productos. Por lo tanto, al darle importancia a la calidad y mejora continua de sus productos, evitará incurrir en costos adicionales por productos terminados que no se pudieron vender por algún defecto.



5. Reduzca el espacio utilizado. El tiempo utilizado en el proceso de producción, depende hasta cierto punto de la ubicación de la materia prima y de la maquinaria y equipo. Si éstos son ubicados en lugares más adecuados para su fácil manipulación, acortará el espacio utilizado, reducirá el tiempo en la elaboración de los productos y así reducirá sus costos por energía eléctrica; además, esto genera consecuentemente la menor necesidad de espacio, pudiendo utilizarse los espacios sobrantes en la implantación de nuevas líneas de productos o darle mejor vistosidad y presentación al negocio.



4. Plan de negocios

4.1 Objetivos del plan de negocios

a) Objetivo General

- ✓ Diseñar un plan de negocios que contribuya al desarrollo de las microempresas panificadoras del municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad, para que obtengan mejores oportunidades de crecer en el mercado.

b) Objetivos específicos

- ✓ Identificar los pasos en la elaboración de un plan de negocios que se adecue a las microempresas panificadoras de Zaragoza para el diseño del mismo.
- ✓ Encontrar los puntos claves en el mercado de la panificación que sean fundamentales para lograr un desarrollo en las microempresas panificadoras del municipio de Zaragoza.
- ✓ Definir y comprender el modelo de negocio, el mercado y la competencia de las microempresas panificadoras de Zaragoza, con el fin de obtener un plan de negocios lo más útil posible para éstas.

4.2 Definición del mercado meta

El mercado meta al cual será dirigido el pan francés y pan dulce que se elabora en la panadería "Andrea", lo conforman todos los habitantes de la colonia La Fuente y colonias aledañas (Jardines de Zaragoza, El Zaito, San Nicolás, Miramar, San Judas) al igual que todas las tiendas que en éstas se encuentren.

4.3 Demanda aparente

Los clientes serán todos aquellos que visiten la panadería, al igual que las personas que compren a los vendedores que se colocarán para la distribución de casa en casa y las tiendas a las cuales se les suministrara el pan; se estableció que la producción en el año será de 432,432 unidades de pan francés pequeño, 65,520 unidades de pan francés grande y 30,576 unidades de pan dulce variado.

4.4 Mezcla de mercadotecnia

4.4.1 Producto

a) Descripción del producto

El pan elaborado por la panadería “Andrea”, está conformado por pan francés de diferentes formas y tamaños (pan francés grande y pequeño) y una gran variedad de pan dulce (salpores, semita, queiquitos, pastelitos, corbatitas, almohaditas, budín, peperechas, novias, cachitos, entre otros).

b) Marca

Figura n°1



La marca está representada por el nombre de la panadería (Panadería Andrea) debido a que con este nombre ha sido reconocida por sus clientes desde sus comienzos en abril del 2001; contando con un nombre fácil de recordar, se ha mantenido desde entonces como un nombre popularmente conocido por los habitantes de la colonia donde se ubica.

c) Logotipo

El logotipo hace referencia al pan que la panadería elabora, como lo es pan francés y pan dulce y de la misma forma muestra el nombre de la panadería.

Figura n°2



d) Eslogan propuesto

Figura n°3

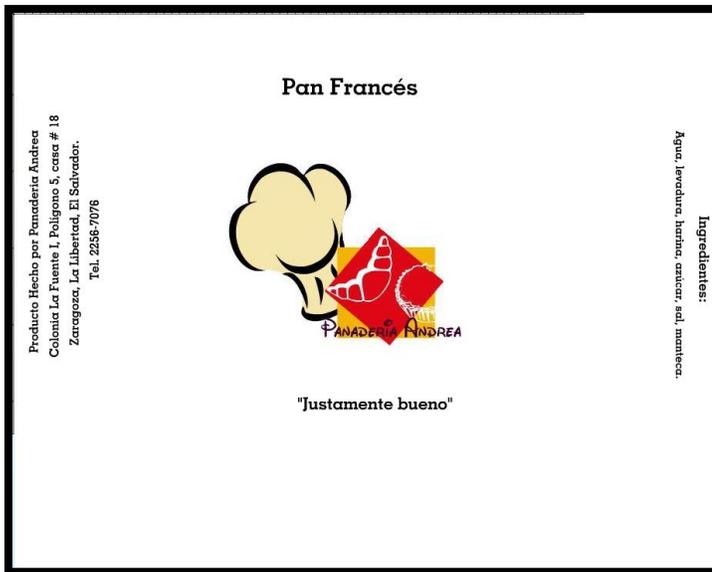


e) Viñeta y presentación

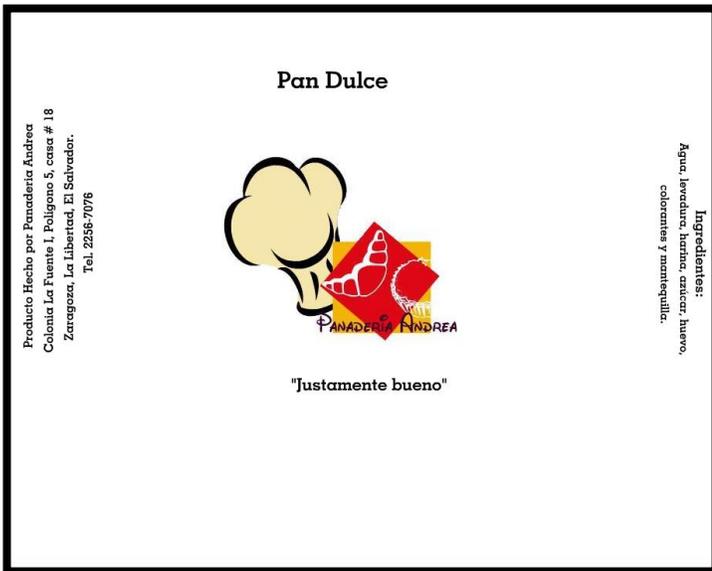
Viñetas

La viñeta está diseñada para tener una apariencia sencilla, cuenta con el nombre del producto que contiene el empaque que lo conforman 2 clases de pan: francés y dulce variado (salpores, semita, queiquitos, pastelitos, corbatitas, almohaditas, budín, peperechas, novias, cachitos, etc.). También posee el logo, el eslogan, los ingredientes, la dirección y el número telefónico de la panadería. Las dimensiones de las viñetas son de 10.5 cm x 13 cm.

Viñeta para pan francés Figura n°4



Viñeta para pan dulce Figura n°5



El costo de la viñeta será de \$0.01 debido a que estará hecha de papel adhesivo (sticker); pero éstas serán necesarias en presentaciones de múltiples unidades de pan, que están dirigidos a las tiendas. De la misma forma, panadería “Andrea” vende también al menudeo a sus clientes.

Empaque

Para la venta de pan francés pequeño se estableció las presentaciones de 18 y 36 unidades (Ver cuadro nº6), para el pan francés grande las presentaciones de 6 y 12 unidades (Ver cuadro nº7). Aquí un ejemplo de la presentación de pan francés pequeño con la presentación de 18 unidades:

Figura nº6



La presentación de pan dulce variado constará de paquetes pequeños de 4, 8 y 16 unidades (Ver cuadro nº8), dentro de los paquetes puede haber diferentes tipos de pan dulce como salpores, semita, queiquitos, pastelitos, corbatitas, almohaditas, budín, peperechas, novias etc. A continuación se presenta un ejemplo de un paquete de pan dulce de 4 unidades:

Figura nº7



Como se ha visto en los ejemplos anteriores, tanto el pan dulce como el francés serán empacados en bolsas plásticas rotuladas con su viñeta correspondiente.

4.4.2 Precio

El establecimiento de los precios se hará en función directa con los costos en que se incurren en la producción del pan. El método para establecer el precio se hará agregando al costo unitario la utilidad deseada, se producirán 479,093 unidades de pan francés pequeño, 72,590 unidades de pan francés grande y 32,262 unidades de pan dulce variado. (anexo 7).

A continuación se presenta el detalle de los costos requeridos para la fabricación de las unidades de pan antes mencionadas:

a) Costos Variables

Cuadro n°1

Costo anual para elaborar 479.093 unidades de pan francés pequeño			
Descripción	Materiales requeridos en libras	Costo total	Precio unitario
Harina fuerte	13200	\$5,280.00	\$0.01102
Agua	-----	\$33.00	\$0.00007
Levadura	13.75	\$18.56	\$0.00004
Manteca	330	\$118.80	\$0.00025
Azúcar	125	\$43.75	\$0.00009
Sal	82.5	\$8.25	\$0.00002
Total			\$0.01148

Cuadro n°2

Costo anual para elaborar 72,590 unidades de pan francés grande			
Descripción	Materiales requeridos en libras	Costo total	Precio unitario
Harina fuerte	6000	\$2,400.00	\$0.03306
Agua	-----	\$15.00	\$0.00021
Levadura	6.25	\$8.44	\$0.00002
Manteca	150	\$54.00	\$0.00011
Azúcar	100	\$35.00	\$0.00007
Sal	37.5	\$3.75	\$0.00001
Total			\$0.03348

Cuadro n°3

Costo anual para elaborar 32,262 unidades de pan dulce variado			
Descripción	Materiales requeridos en libras	Costo total	Precio unitario
Harina suave	5000	\$1,920.00	\$0.05951
Agua	-----	\$12.00	\$0.00037
Levadura	5	\$6.75	\$0.00021
Margarina	250	\$250.00	\$0.00775
Azúcar	275	\$96.25	\$0.00298
Huevos	-----	\$131.25	\$0.00407
Colorantes	15	\$15.00	\$0.00046
Total			\$0.07536

Para la determinación del costo

b) Costos Fijos

Cuadro n° 4

Descripción	Costo total	Precio unitario
Salarios	\$ 3,192.00	\$ 0.00547
Energía eléctrica	\$ 70.00	\$ 0.00012
Mantenimiento de maquinaria	\$ 100.00	\$ 0.00017
Consumo de gas propano	\$ 200.00	\$ 0.00034
Total		\$ 0.00610

El consumo promedio de la panadería Andrea en gas propano es de 3.5 cilindros de 25 lbs. al mes a un precio de \$4.40 (subsidiado), por lo que se estimó un costo anual de \$200.

Con base a las tablas anteriores, el costo unitario se fijó de la siguiente manera:

Costo unitario = costo variable unitario + costo fijo unitario

Para establecer el precio como se mencionó anteriormente, a este costo unitario se le agrega la utilidad deseada que se estimó conforme a los precios que se manejan en el mercado para poder ser lo suficientemente competitivos, obteniendo como resultado final el siguiente cuadro:

Cuadro n°5

Descripción	Costo variable	Costo fijo	Utilidad	% de utilidad	Precio Unitario
Pan francés pequeño	\$0.01148	\$0.00466	\$0.01163	41.9%	\$0.0278
Pan francés grande	\$0.03348	\$0.00466	\$0.04519	54.2%	\$0.0833
Pan dulce variedad	\$0.07536	\$0.00466	\$0.06998	46.7%	\$0.1500

Los precios de las presentaciones de pan francés y dulce mencionadas anteriormente según el cuadro anterior, queda de la siguiente manera:

Cuadro n°6

Descripción	Precio Unitario	Bolsa y viñeta	18 unidades	36 unidades
Pan francés pequeño	\$0,0278	\$0,0175	\$ 0,50	\$ 1,00

Cuadro n°7

Descripción	Precio Unitario	Bolsa y viñeta	6 unidades	12 unidades
Pan francés grande	\$0,0833	\$0,0175	\$ 0,50	\$ 1,00

Cuadro n°8

Descripción	Precio Unitario	Bolsa y viñeta	4 unidades	8 unidades	16 unidades
Pan dulce variado	\$0,15	\$0,0175	\$ 0,65	\$ 1,30	\$ 2,50

4.4.3 Plaza

a) Canal directo

Figura n°8

Productor → Consumidor final

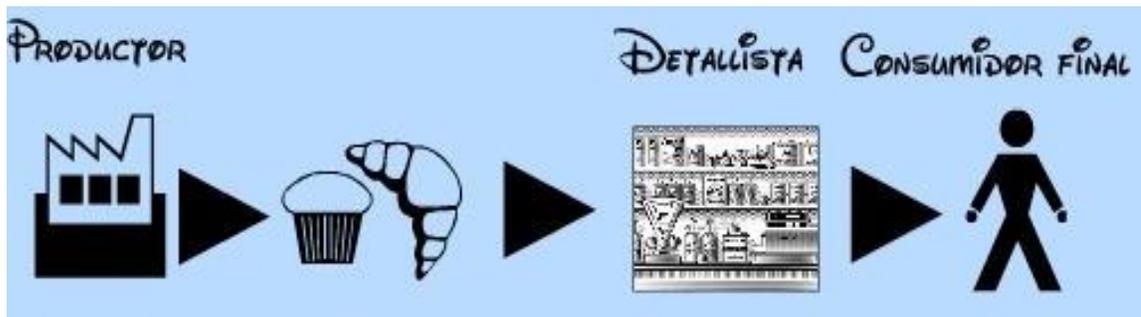


La implementación del canal directo en la panadería Andrea, se hará como lo ha venido haciendo desde sus inicios, venderá de manera personal con el consumidor final sus productos en el establecimiento de panadería; asimismo, se contará con repartidores que ofrezcan el pan de casa en casa para aumentar la clientela en las colonias aledañas a la ubicación de la panadería Andrea.

b) Canal indirecto

Figura n°9

Productor → Detallista → Consumidor final



Se utilizará el canal de productor, detallista y consumidor final, ya que en la medida que se quiere aumentar las ventas, las tiendas de las colonias cercanas son una gran oportunidad de llegar a nueva clientela.

La forma de proceder para dar a conocer el producto consistirá en realizar una visita para ofrecer el producto y poder tomar pedidos. Después de tomar el primer pedido, las visitas se realizarán de manera diaria, por el hecho de que el consumo del pan francés en nuestra sociedad es muy demandado. Los encargados de esta labor serán los vendedores, por lo cual el costo está contemplado en su salario y las colonias aledañas no se encuentran demasiado lejos para las visitas, por lo que el costo de transporte será suprimido por el momento.

Los vendedores cuentan con medios para moverse como bicicletas a medida que aumente la demanda se contemplará en repartir el producto en vehículo, para agilizar la labor si no se logra cubrir la distribución en el tiempo necesario.

4.4.4 Promoción

a) Promoción

Con la finalidad de que el plan de negocios funcione, es indispensable dar a conocer todos los productos que elabora la panadería Andrea. Partiendo del hecho que no se ha contado con una promoción formal, se presenta a continuación una propuesta:

- ✓ Llevar a cabo una campaña de degustación del producto en general, enfocado en su mayoría el pan dulce variado y además, no sólo es el hecho de conocer el producto, sino también de la existencia de la panadería Andrea (Ver cuadro n°9).
- ✓ Incentivar con descuentos en las compras en las que existan altos volúmenes de unidades, al igual que a los que la realicen frecuentemente.

La cantidad de degustaciones estaría establecida por el número de colonias en las que se desea penetrar, que en el caso de panadería Andrea son las siguientes: Colonia La Fuente, Jardines de Zaragoza, El Zaito, San Nicolás, Miramar y San Judas, por lo que se realizarían 6 degustaciones.

Los costos se detallan a continuación:

Cuadro n°9

Recursos y materiales utilizados en la degustación				
Concepto	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Unidades de pan dulce variado	Unidades de pan dulce variado ofrecidas gratuitamente al público.	360	\$ 0,07702	\$ 27,73
Unidades de pan francés pequeño	Unidades de pan francés ofrecidas gratuitamente al público.	300	\$ 0,01624	\$ 4,87
Platos desechables	Recipientes que se utilizarán para ofrecer el pan.	660	\$ 0,02	\$ 13,20
Transporte	Costo en el que se incurrirá para desplazar todo lo necesario para llevar a cabo la degustación.			\$ 27,00
Subtotal				\$ 72,80
Imprevistos 5%				\$ 3,64
Total				\$ 76,44

b) **Publicidad**

✓ **Venta Personal**

Los encargados de promocionar los productos de panadería Andrea serán los vendedores, por lo que tendrán la labor de informar y persuadir a los posibles clientes de las tiendas o particulares; de la misma forma informarán al propietario o encargado de los pedidos, para publicitarse se hará uso de tarjetas de presentación para un posible contacto en un futuro.

✓ **Tarjetas de presentación**

Para dar a conocer los productos de panadería Andrea serán utilizadas las tarjetas de presentación, las cuales contendrán el nombre de la panadería, dirección, nombre del vendedor y número telefónico para posibles pedidos. El costo será de \$ 0.06 (Ver cuadro n°10)

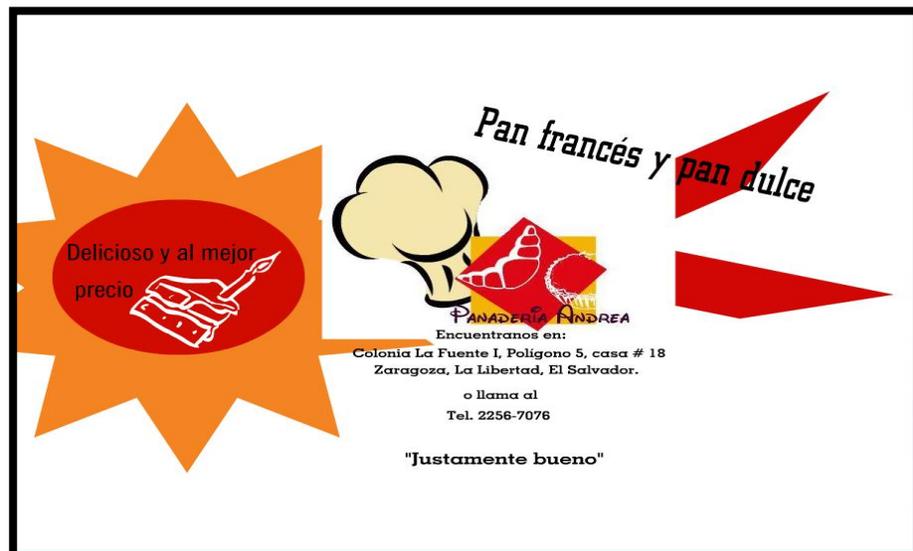
Figura nº10



✓ **Volantes**

Para dar a conocer la panadería Andrea, se entregará hojas volantes con la información necesaria para que los clientes puedan acercarse o comunicarse para realizar pedidos y comprar el pan que aquí se ofrece. El costo será de \$0.02, imprimiendo 4 volantes por hoja de papel bond, la cantidad de volantes será de 300.(Ver cuadro nº10)

Figura nº11



✓ **Banners**

Para poder identificar el establecimiento se utilizarán banners, el cual tendrán un costo de \$15.00 (Ver cuadro n°10); éstos estarán diseñados de la siguiente manera:

Figura n°12



Cuadro n°10

Recursos publicitarios				
Concepto	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Tarjetas de presentación	Poseen las dimensiones de 8cm x 5cm	200	\$ 0,06	\$ 12,00
Volantes	Impresos en papel bond con una dimensión de 10cm x 15cm	300	\$ 0,02	\$ 6,00
Banners	Cuentan con dimensiones de 1m x 1,25m	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Subtotal				\$ 48,00
Imprevistos 5%				\$ 2,40
Total				\$ 50,40

E. Plan de implementación

Con el fin de ayudar a que la implementación del plan económico-financiero en la panadería “Andrea” se lleve a cabo con éxito, se presenta a continuación un plan para que facilite su puesta en marcha.

1. Objetivos

- a) Determinar los recursos necesarios para la implementación del plan económico-financiero.
- b) Establecer el tiempo necesario para llevar a cabo la implementación y ejecución del plan económico-financiero.

2. Recursos

Humanos

El propietario de la panadería “Andrea” debe ser el encargado de coordinar y controlar todas las actividades de la microempresa, como lo son: producción, ventas y finanzas. Los empleados serán los encargados de cumplir con los lineamientos que se contemplen dentro del plan económico-financiero.

Técnicos

Estos recursos proveen las herramientas necesarias que ayudan a la puesta en marcha de todo el plan económico-financiero, ahorrando tiempo y esfuerzo en la ejecución de este. Los recursos técnicos que serán de mucha ayuda son los siguientes:

- Un archivo en Excel para la elaboración del presupuesto y una guía para su uso.
- Guía práctica para la elaboración de los costos.
- Un manual de buenas prácticas de manufactura.
- Plan de negocios.

Materiales

Los recursos materiales son necesarios para llevar a cabo la implementación del plan económico-financiero; en este sentido, la microempresa debe estar en la disponibilidad de adquirir los

materiales necesarios que son: computadora, papelería y útiles, calculadora científica, dispositivos de almacenamiento portátiles.

Financieros

Este recurso es de suma importancia, ya que por medio de este se mueven las actividades de todas las empresas, por lo que debe estar disponible para la implementación del plan económico-financiero, en el caso que se requiera de capacitar al personal o adquirir materiales, entre otros.

Se considera que la microempresa tiene la capacidad económica para llevar a cabo las actividades antes mencionadas, que incluye capacitar al personal mediante un Plan de Capacitación, para que el personal adquiera y desarrolle los conocimientos y habilidades específicas relativas a la panificación.

3. Plan de capacitación

La capacitación constituye un factor importante para que el empleado brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de las actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del mismo, siendo éste el recurso más importante en lo que respecta a las actividades laborales.

Para preparar al personal de la panadería Andrea para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos, se realizará el siguiente plan de capacitación para dar a conocer la implementación del plan económico-financiero.

3.1 Tipo, modalidad y nivel de capacitación.

a. Tipo.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva

tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Se hará este tipo de capacitación, debido a que se necesita que los empleados conozcan y desarrollen nuevas estrategias en la microempresa que laboran

b. Modalidad

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Tanto el propietario como los empleados de la panadería Andrea ya tienen conocimientos de manera empírica sobre el manejo y el desarrollo de sus actividades; sin embargo, mediante el plan de capacitación se ampliará de forma teórica y práctica los conocimientos para desarrollar de una mejor manera sus labores.

c. Nivel de capacitación

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Los empleados lograrán alcanzar un mayor nivel de conocimiento, en cuanto a la manera de realizar su trabajo, ya que esto les permitirá realizar con mucha más efectividad su labor.

Con el fin de proporcionar orientación e información y proveer conocimientos y desarrollar las habilidades de los empleados de la panadería Andrea, el equipo investigador será el encargado de llevar a cabo la labor de capacitar a los empleados de ésta microempresa, haciéndolo en un período de seis semanas.

A continuación se detallan los costos estimados para la implementación del plan económico-financiero, mediante el siguiente cuadro:

DESCRIPCIÓN		VALOR
Capacitación		\$ 126.00 *
Costo por presentación del plan económico-financiero		108.50
Fotocopias del documento	\$ 10.00	
Anillado	2.50	
Plumones	2.00	
Alquiler de cañón y laptop	90.00 **	
Lapiceros y lápices	4.00	
Costo por implementación y ejecución del plan		513.00
Computadora de escritorio	500.00	
Grabado de archivo para elaborar el presupuesto	7.00	
Libretas de apuntes	6.00	
TOTAL		<u>\$ 747.50</u>

* Valor de la capacitación: 3 horas por 6 sábados a \$ 7.00 por hora. ** A \$ 5.00 cada hora.

3.2 Temario de la capacitación.

Para dar a conocer el plan económico-financiero a los empleados de la panadería Andrea, se desarrollarán los siguientes temas dentro de la capacitación:

- Las microempresas y la estructura organizativa.
- El proceso presupuestario.
- Los principios de buenas prácticas de manufactura (BPM).
- El control de los costos.
- Plan de negocios: Generalidades del plan de negocios;
- Plan de negocios: Los factores de la mercadotecnia (las 4 P).

Los temas se desarrollarán en un período de seis semanas impartidas en la casa comunal del municipio de Zaragoza por el grupo de investigación y las personas que asistirán están compuestas por 15 propietarios y 84 empleados que suman un total de 99 personas.

Bibliografía

Libros

- Bernal César A. Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. No. Edición: 3. Año: 2010.
- Cuevas Carlos F. Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión. No. Edición: 3 Año: 2010
- Del Rio González Cristóbal El Presupuesto: Generalidades, tradicionales, aéreas y niveles.
- Díaz Jaime Costos industriales sin contabilidad. No. Edición: 1. Año: 2010
- Fornos Gómez Manuel de Jesús Administración Financiera I 1ra Edición Año 2011
- Hernández Salguero José Estadística Descriptiva/ 1a Edición- UCA Editores San Salvador, El Salvador: 2007.

Tesis

- Bernal Elías y otros. "Diseño de un plan de mercadeo para la comercialización de tomate de ensalada de origen hidropónico cultivado en invernadero por asociados de la cooperativa el Chaguite de R.L. del municipio de Jayaque, departamento de la Libertad; noviembre 2010; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.
- Campos Guevara y otros. "Diseño y propuesta de un modelo de planeación y control financiera para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Miguel"; noviembre 2003; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.
- Chinchilla Centeno y otros. "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” mayo 2011; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.

- Dueñas Sánchez y otros “propuesta de estrategias de comercialización para generar demanda de productos elaborados por pan rey, en el cantón Cara Sucia del municipio de San Francisco Menéndez, Ahuachapán” octubre de 2007; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.
- Guevara magaña y otros. "Mejoramiento de la calidad en las bebidas gaseosas a través de las buenas prácticas de manufactura en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo"; agosto 2004; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.
- López Sibrián y otros. “Propuesta de un sistema presupuestario como herramienta de planificación y control de los recursos financieros en las empresas dedicadas a la comercialización de energía eléctrica en El Salvador”; octubre 2003; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.
- Rivera Cubías y otros. "Propuesta de un sistema presupuestario para la empresa industrial dedicada a la producción y distribución de refrescos en el área metropolitana de San Salvador. Caso ilustrativo"; marzo 2004; trabajo de investigación; Universidad de El Salvador.

Documentos

- Microempresa Familiar Panificadora y Microempresas Familiares Dedicadas a la Panificación en El Salvador (Ensayo sobre industria panificadora Sánchez-Crespo Casanova, Antonio J.)
- Microempresas Familiares Dedicadas a la Panificación en el Municipio de Zaragoza y Situación Problemática de Sector (fuente alcaldía municipal de Zaragoza)

- Reglamento Técnico Centroamericano. Industria de alimentos y bebidas procesados. Principios generales.

Otros

- Banco de Desarrollo de El Salvador
- Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).
- <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- <http://definicion.de/plan-de-negocios/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Comercializaci%C3%B3n>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio
- <http://www.definicionabc.com/economia/comercializacion.php>
- <http://www.definicionabc.com/general/plan.php>
- <http://www.digestyc.gob.sv/>
- <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos89/plan-negocio-y-sus-componentes/plan-negocio-y-sus-componentes.shtml>
- Ministerio de Economía de La Republica de El Salvador

ANEXOS

ANEXO 1

Listado de microempresas familiares en el municipio de
Zaragoza del departamento de La Libertad



ALCALDIA MUNICIPAL DE ZARAGOZA
DEPARTAMENTO DE GESTION DE RECURSOS FINANCIEROS



Licenciado Alfonso López Ortiz
Universidad de El Salvador
Presente:

Reciba un cordial saludo, deseando que las actividades que realiza sean desarrolladas con éxito. Por este medio hago de su conocimiento que la siguiente información referente a las microempresas familiares dedicadas a la panificación en este Municipio, ha sido obtenida mediante un estudio realizado por esta Alcaldía.

Nombre	No. de Empleados	Dirección
Panadería "Don Ángel"	9	Colonia Brisas de Zaragoza, pasaje 3, casa #10, Zaragoza La Libertad.
Panadería "Marixa"	8	Colonia San Antonio, polígono 2, casa #15, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Jabes"	6	Colonia Jardines de Zaragoza, pasaje Victoria, casa #4, Zaragoza La Libertad.
Panadería "San Nicolás"	7	Colonia San Nicolás, polígono 2, casa #12, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Zaragoza"	9	Colonia Altos del Río, polígono 5, casa # 21, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Los Almendros"	6	Colonia El Zaito, pasaje 3, casa #25, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Rubén"	4	Colonia Miramar, polígono 6, casa 13, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Doña Flor"	8	Colonia La Fuente II, Polígono 7, casa #11, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Maritita"	5	Colonia La Fuente I, polígono 1, casa #13, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Miramar"	7	Colonia Miramar, polígono 2, casa 8, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Jehová Jireh"	6	Colonia Maldonado II, pasaje 3, casa 16, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Andrea"	7	Colonia La Fuente I, polígono 5, casa #18, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "San Judas"	8	Colonia San Judas, pasaje 1, casa #3, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Santa Teresa"	5	Colonia Santa Teresa, polígono 18, casa #9, Zaragoza, La Libertad.
Panadería "Yolandita"	4	Colonia Maldonado, polígono 5, casa #16, Zaragoza, La Libertad.

Agradeciendo las atenciones que brinde al portador de la presente, nos es grato ofrecer a usted la seguridad de nuestra más alta y distinguida consideración.

ATENTAMENTE

Lic. Jairo Ramírez
Jefe Departamento de Gestión de Recursos Financieros.

Alcaldía Municipal de Zaragoza, La Libertad
Calle 15 de Septiembre y Av. España Oriente

ANEXO 2

Productos que ofrece caso ilustrativo “panadería Andrea”

Productos que ofrece caso ilustrativo “panadería Andrea”



ANEXO 3

Encuesta dirigida a propietarios



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



Cuestionario dirigido a propietarios de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad.

Agradecemos de antemano la atención brindada y el tiempo dedicado para facilitarnos la información requerida, tomando en cuenta que ésta información será tratada con suma confidencialidad, ya que es exclusivamente para fines académicos.

Objetivo:

Recopilar información sobre la situación financiera y económica actual de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad, a fin de proponer un plan económico – financiero que contribuya al desarrollo de las mismas.

INDICACION: El presente instrumento de recolección de información contiene una serie de preguntas. Por favor conteste según su criterio y marque con una “x” o responda según sea el caso.

A. Datos Generales

Años de Edad:

De 18 a22 De 23 a27 De 28 a 32 De 33 a más

Sexo:

Masculino Femenino

Nivel de escolaridad:

Primaria (De 1° a 6° grado) Secundaria (De 7° a 9° grado) Bachillerato Estudios Universitarios

Actividad que desempeña en la panadería:

Panificar Hornear Vender Atender al cliente

B. Área de organización.

1. Un organigrama representa de manera gráfica las áreas funcionales y los niveles jerárquicos dentro de una empresa, para entender cómo están estructuradas las funciones y los niveles de autoridad. Sabiendo esto, ¿cuenta con un organigrama como una herramienta para la organización dentro de su microempresa?

Sí No

2. ¿Estaría interesado con tener un organigrama para su microempresa?

Sí No Indiferente

C. Área de proceso presupuestario

3. ¿Hace uso de estimaciones para determinar las cantidades de pan a producir y los materiales necesarios para su elaboración y los demás gastos incurridos en su microempresa?

Si No Algunas veces

4. ¿En cuál de las siguientes actividades de la panadería hacen uso de estimaciones?

Ventas Producción Compra de materia prima Mano de obra

5. ¿Cuánto tiempo abarcan las estimaciones que realizan para las operaciones del negocio?

Una semana Quince días Un mes Seis Meses o más

D. Área de buenas prácticas de manufactura

6. ¿Quién se encarga de supervisar las medidas de higiene en los procesos de manufactura de los productos que elabora?

Propietario Supervisor designado Otro _____

7. ¿Qué lugares utiliza para almacenar la materia prima que utiliza para la producción?

Cajas _____ Depósitos plásticos _____ Depósitos de madera _____

Bolsas _____ Depósitos de vidrio _____ Otros (especifique) _____

8. ¿Qué equipo utilizan los trabajadores para el proceso de elaboración del pan?

Gorros _____ Gabachas _____ Otros (especifique) _____

Guantes _____ Mascarillas _____

9. ¿En su opinión de quien depende la calidad del pan?

Del trabajador De los materiales De usted como propietario De las buenas prácticas de manufactura De todas las anteriores

Otros _____

E. Área de control de costos

10. ¿Utilizan algún método o procedimiento para conocer cuánto se invierte en la producción del pan?

Sí No Algunas veces

11. ¿Qué método o procedimiento utilizan para determinar los costos del pan producido?

Explique: _____

12. ¿Considera usted que es necesario contar con un documento que ayude a conocer cuánto ha invertido en la producción?

Si No Tal vez

F. Área de plan de negocios

13. ¿Considera usted que la panadería puede abarcar un mayor número de clientes?

Si No Posiblemente

14. ¿Qué elementos de publicidad utilizan para promocionar sus productos?

Carteles _____ Hojas volantes _____

Vallas publicitarias _____ Otros (especifique) _____

G. Área de comercialización.

15. ¿Conoce usted los clientes potenciales o frecuentes que tiene su microempresa?

Sí No

16. ¿Cree usted que hacer nuevos productos le generaría más clientela?

Sí No Posiblemente

Fecha: _____

Encuestó: _____

ANEXO 4

Encuesta dirigida a trabajadores



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cuestionario dirigido a trabajadores de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad.

Agradecemos de antemano la atención brindada y el tiempo dedicado para facilitarnos la información requerida, tomando en cuenta que ésta información será tratada con suma confidencialidad, ya que es exclusivamente para fines académicos.

Objetivo:

Recopilar información sobre la situación financiera y económica actual de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad, a fin de proponer un plan económico – financiero que contribuya al desarrollo de las mismas.

INDICACION: El presente instrumento de recolección de información contiene una serie de preguntas. Por favor conteste según su criterio y marque con una “x” o responda según sea el caso.

A. Datos Generales

Años de Edad:

De 18 a22 De 23 a27 De 28 a 32 De 33 a más

Sexo:

Masculino Femenino

Nivel de escolaridad:

Primaria (De 1° a 6° grado) Secundaria (De 7° a 9° grado) Bachillerato Estudios Universitarios

Actividad que desempeña en la panadería:

Panificar Hornear Vender Atender al cliente

1. ¿Hay un encargado de supervisar las medidas de higiene en los procesos de manufactura de los productos que elabora?

Sí No No sé

2. Si respondió "sí" quien es el encargado

Propietario Panificador Vendedor No contesto

3. ¿Qué medidas de higiene practica cuando realiza el proceso de elaboración del pan?

Lavado de manos _____

Utilización del equipo específico para el área de trabajo _____

No comer, fumar u otras prácticas antihigiénicas en las áreas donde se labora _____

Otras (especifique) _____

4. ¿Qué lugares utiliza para almacenar la materia prima que utiliza para la producción?

Cajas _____ Depósitos plásticos _____ Depósitos de madera _____

Bolsas _____ Depósitos de vidrio _____ Otros (especifique) _____

5. ¿Qué equipo utiliza para el proceso de elaboración del pan?

Gorros _____ Gabachas _____ Otros (especifique) _____

Guantes _____ Mascarillas _____

6. ¿Qué tipo de accidentes laborales le han ocurrido en su labor en la panadería?

Cortaduras _____ Otros (especifique) _____

Quemaduras _____

7. ¿Cuáles son las enfermedades comunes que más le aquejan como trabajador?

Gripe y/o tos _____

Dolor en la espalda o columna _____

Conjuntivitis u otros problemas oftalmológicos _____

Otras (especifique) _____

8. Cuando tiene alguna de las enfermedades antes descritas, ¿hace uso del equipo adecuado para protegerse antes de manipular los materiales y utensilios o maquinaria para la elaboración del producto?

Sí No A veces

9. ¿Cree usted que la materia prima almacenada y los utensilios de trabajo podrían estar mejor ubicados en otros lugares dentro de la microempresa?

Sí, podrían estar en mejor ubicación No, así están bien

10. El desperdicio de materia prima y los productos sobrantes son desechados y/o almacenados en:

Cajas _____ Depósitos _____

Bolsas _____ Otros (especifique) _____

11. Al momento de realizar una venta, ¿una persona cobra y otro entrega el producto o la misma persona cobra y entrega el producto?

Uno cobra y otro entrega el producto El mismo que cobra entrega el producto

12. ¿De quién cree usted que depende mucho la calidad del pan?

De su trabajo De los materiales Del dueño de la panadería De las buenas prácticas de manufactura De todas las anteriores

Otros _____

Fecha: _____

Encuestó: _____

ANEXO 5

Tabulación y análisis de datos

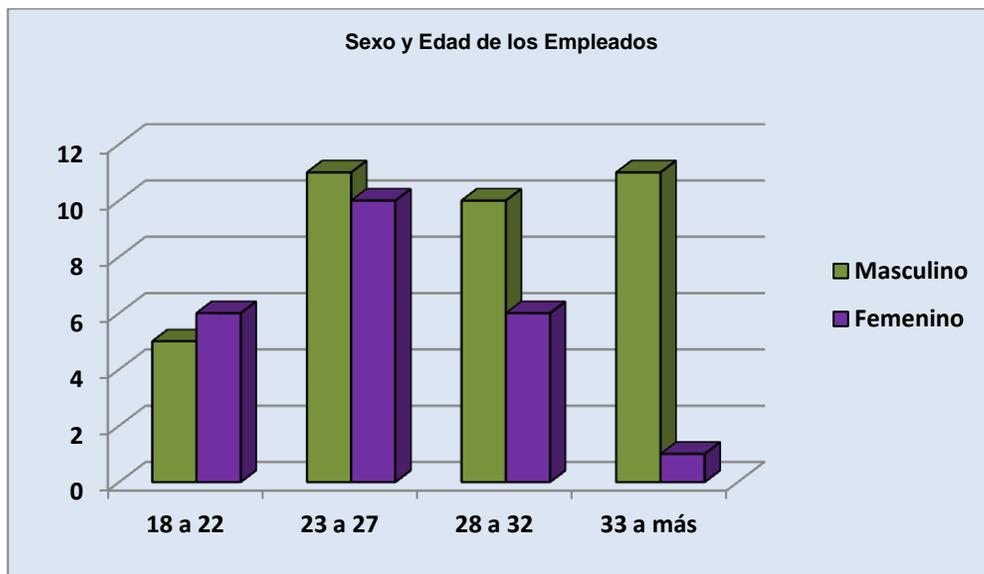
Tabulación y análisis de datos.

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los trabajadores de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza del departamento de La Libertad.

Datos generales

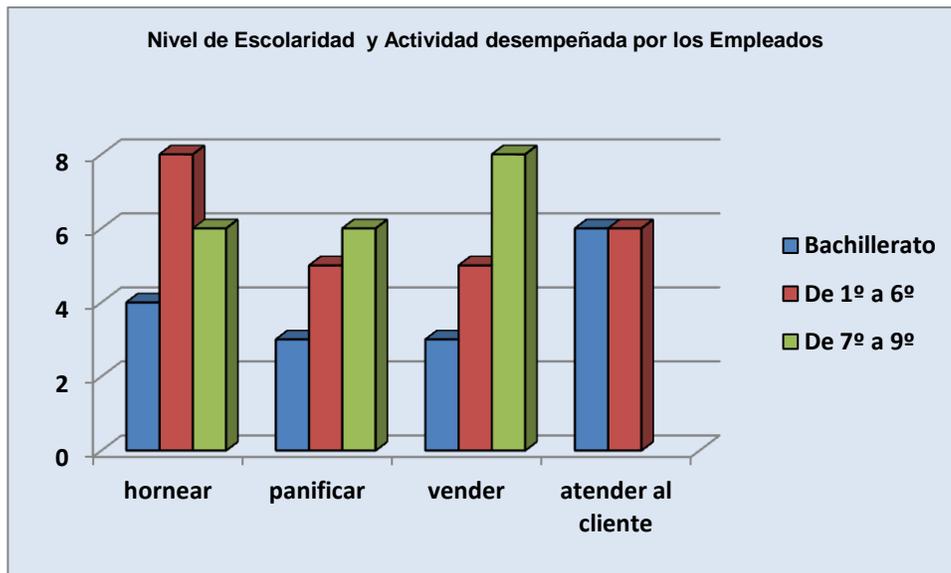
Sexo y edad de los empleados

Sexo	Edad	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	18 a 22	5	8%
	23 a 27	11	18%
	28 a 32	10	17%
	33 a más	11	18%
Femenino	18 a 22	6	10%
	23 a 27	10	17%
	28 a 32	6	10%
	33 a más	1	2%
Total		60	100%



Nivel de escolaridad y actividad desempeñada por los empleados

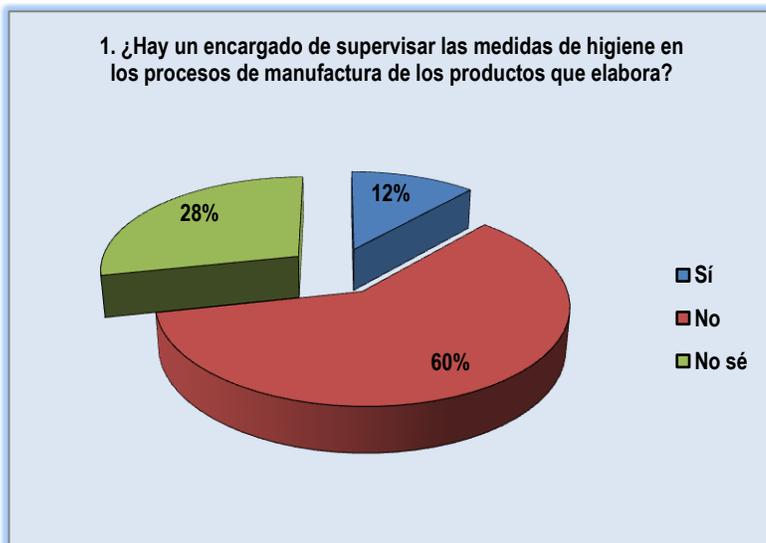
Nivel de Escolaridad	Actividad que Desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	atender al cliente	4	27%
	hornear	3	
	panificar	3	
	vender	6	
De 1° a 6°	hornear	8	40%
	panificar	5	
	vender	5	
	atender al cliente	6	
De 7° a 9°	hornear	6	33%
	panificar	6	
	vender	8	
Total		60	100%



1. ¿Hay un encargado de supervisar las medidas de higiene en los procesos de manufactura de los productos que elabora?

Objetivo: Conocer si en las microempresas familiares dedicadas a la panificación, pertenecientes al municipio de Zaragoza existe una persona asignada para la supervisión de las medidas de higiene en los procesos de manufactura de los distintos tipos de pan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	12%
No	36	60%
No sé	17	28%
Total	60	100%



Comentario: En la mayoría de las panaderías no existe una persona encargada de supervisar las medidas de higiene. Esto significa que la calidad de los productos ofrecidos por éstas no cumple con los estándares de calidad en cuanto a la forma en que son elaborados.

2. ¿Quién es el encargado de supervisar las medidas de higiene?

Objetivo: Identificar quien es el que se encarga de velar si se practican controles de calidad e higiene en los procesos de producción, en las microempresas familiares dedicadas a la panificación pertenecientes al municipio de Zaragoza, del departamento de La Libertad.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	3	5%
Panificador	3	5%
Vendedor	1	2%
No contestó	53	88%
Total	60	100%

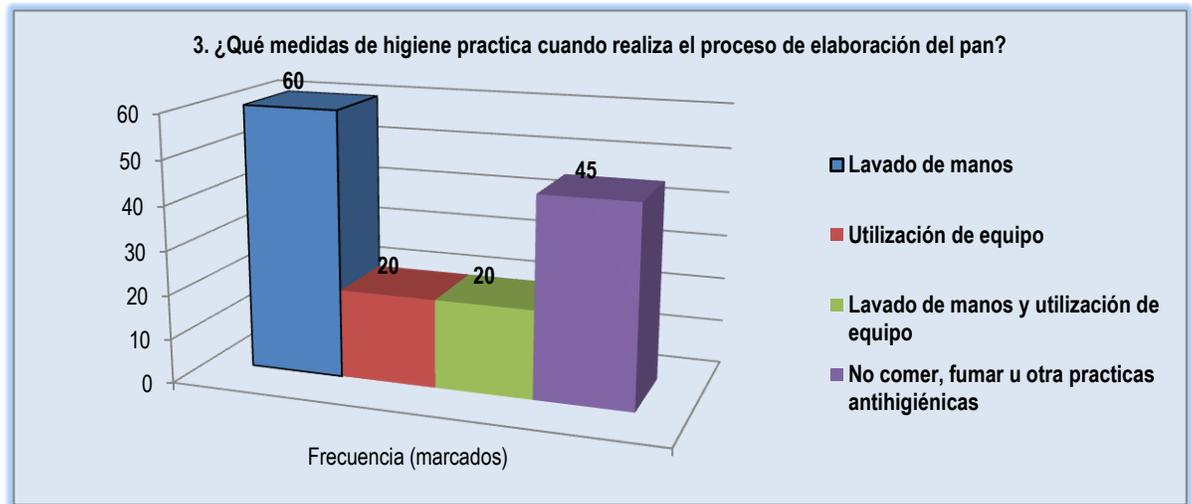


Comentario: De la totalidad de las personas encuestadas, no todas respondieron a la interrogante, debido a que en la microempresa no cuentan con una persona encargada de supervisar dichas medidas y además, no se preocupan por tener una persona específica que se encargue de velar por la calidad de los productos ofrecidos en cuanto a la higiene en los procesos productivos.

3. ¿Qué medidas de higiene practica cuando realiza el proceso de elaboración del pan?

Objetivo: Conocer cuáles son las medidas de higiene practicadas por los empleados durante el proceso de elaboración del pan, en las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza.

Alternativa	Frecuencia (marcados)	Porcentaje	Frecuencia (no marcados)	Porcentaje	Total %
Lavado de manos	60	100%	0	0%	100
Utilización de equipo	20	33%	40	67%	100
Lavado de manos y utilización de equipo	20	33%	40	67%	100
No comer, fumar u otra practicas antihigiénicas	45	75%	15	25%	100
n=60					

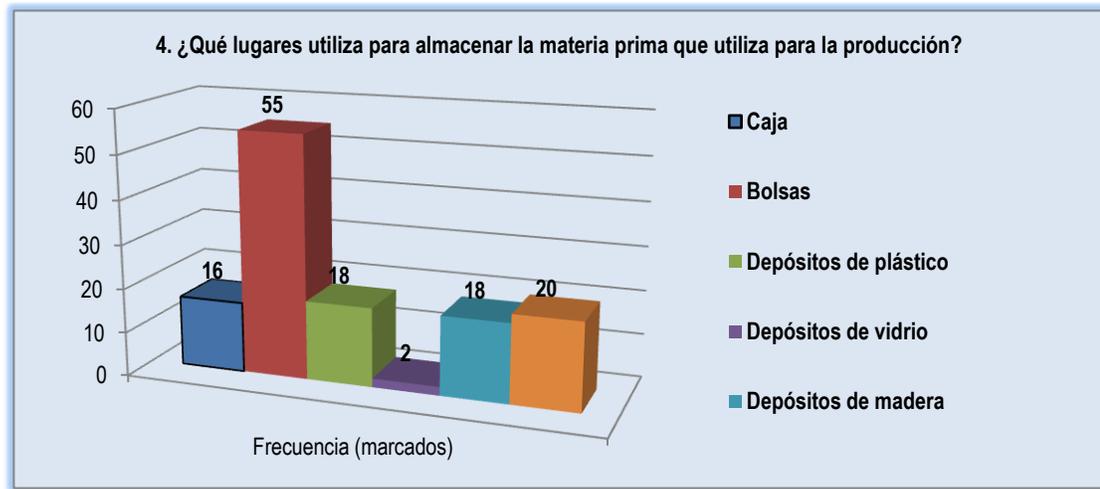


Comentario: A pesar de que todas las personas que laboran en las panaderías tienen el hábito de lavarse las manos antes de elaborar los productos, no todas utilizan el equipo necesario al momento realizar esta labor. Se necesita de algunas medidas que hagan que las personas que laboran en las panaderías, tengan el cuidado de utilizar el equipo necesario para trabajar.

4. ¿Qué lugares utiliza para almacenar la materia prima que utiliza para la producción?

Objetivo: Conocer el grado de importancia que le dan las microempresas objeto de estudio al momento de decidir los lugares y medios adecuados para almacenar y conservar la calidad de las materias primas utilizadas en la producción.

Alternativa	Frecuencia (marcados)	Porcentaje	Frecuencia (No marcados)	Porcentaje	Total %
Caja	16	27%	44	73%	100
Bolsas	55	92%	5	8%	100
Depósitos de plástico	18	30%	42	70%	100
Depósitos de vidrio	2	3%	58	97%	100
Depósitos de madera	18	30%	42	70%	100
Cajas, bolsas, depósitos de madera y plástico	20	33%	40	67%	100
n= 60					

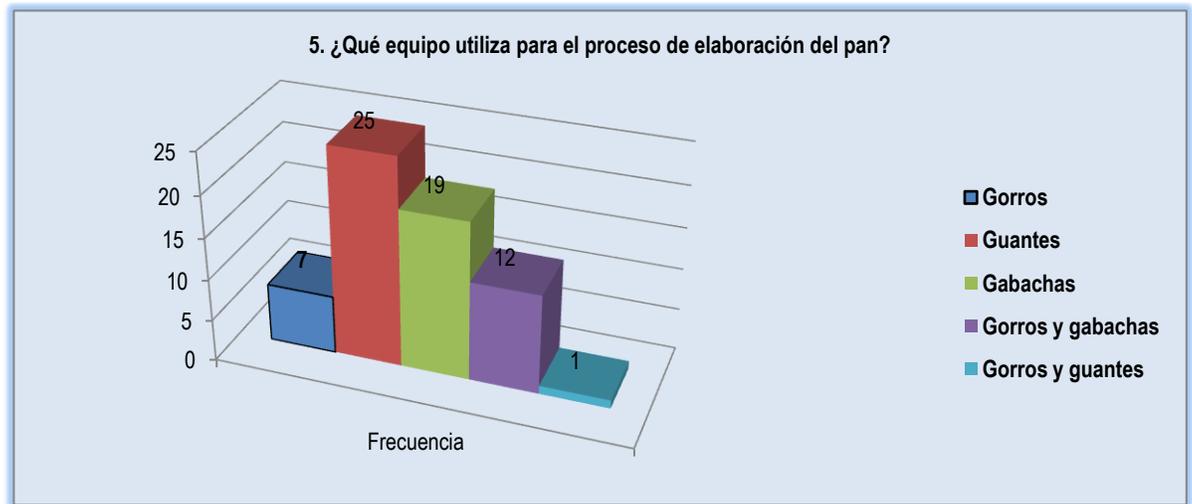


Comentario: El lugar que utilizan las panaderías para depositar la materia prima que utilizan, en su mayoría son bolsas, por el tipo de materia prima que se puede almacenar en éstas como por ejemplo la harina, el azúcar, la sal y otros, es la razón por la cual utilizan este medio; además de esto, por lo económico que significa para las panaderías utilizarlo. Pocas microempresas son las que utilizan otros medios como cajas, depósitos de madera, plásticos o vidrio. Esto puede influir en la seguridad de la materia prima que utilizan para la elaboración de sus productos.

5. ¿Qué equipo utiliza para el proceso de elaboración del pan?

Objetivo: Determinar si las microempresas familiares dedicadas a la panificación cuentan con el equipo adecuado y si este es utilizado por los empleados de las mismas, como medida para garantizar la calidad de los productos ofrecidos.

Alternativa	Frecuencia (marcados)	Porcentaje	Frecuencia (No marcados)	Porcentaje	Total %
Gorros	7	12%	53	88%	100
Guantes	25	42%	35	58%	100
Gabachas	19	32%	41	68%	100
Gorros y gabachas	12	20%	48	80%	100
Gorros y guantes	5	8%	55	92%	100
n= 60					

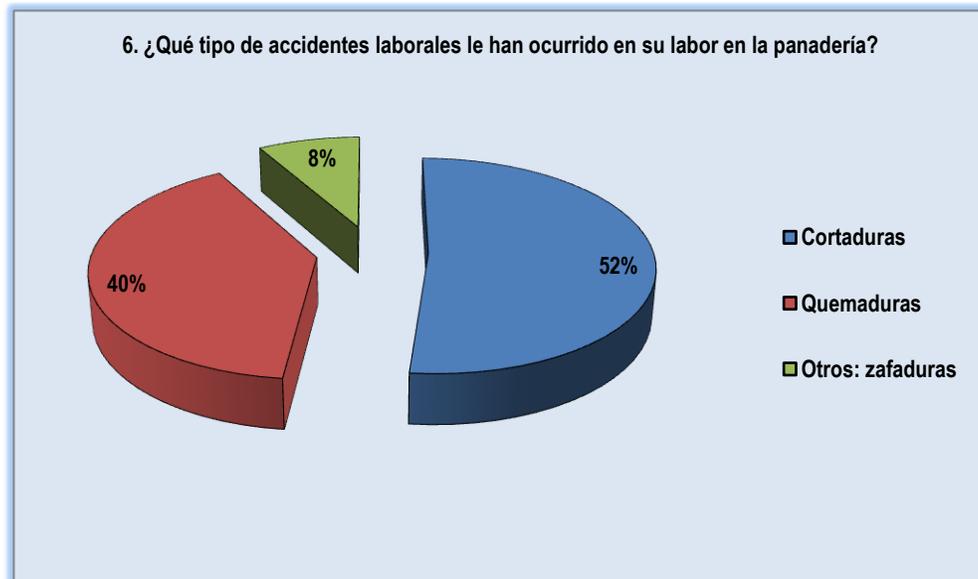


Comentario: Las microempresas familiares dedicadas a la panificación en Zaragoza, tienen bajos estándares de higiene para el proceso de elaboración del pan, en vista que el equipo protector no se usa completo. Ninguno de los encuestados manifestó hacer uso del equipo completo de gorro, guante y gabacha durante el referido proceso.

6. ¿Qué tipo de accidentes laborales le han ocurrido en su labor en la panadería?

Objetivo: Conocer cuáles son los accidentes laborales más comunes que sufren los empleados de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cortaduras	31	52%
Quemaduras	24	40%
Otros: zafaduras	5	8%
Total	60	100%

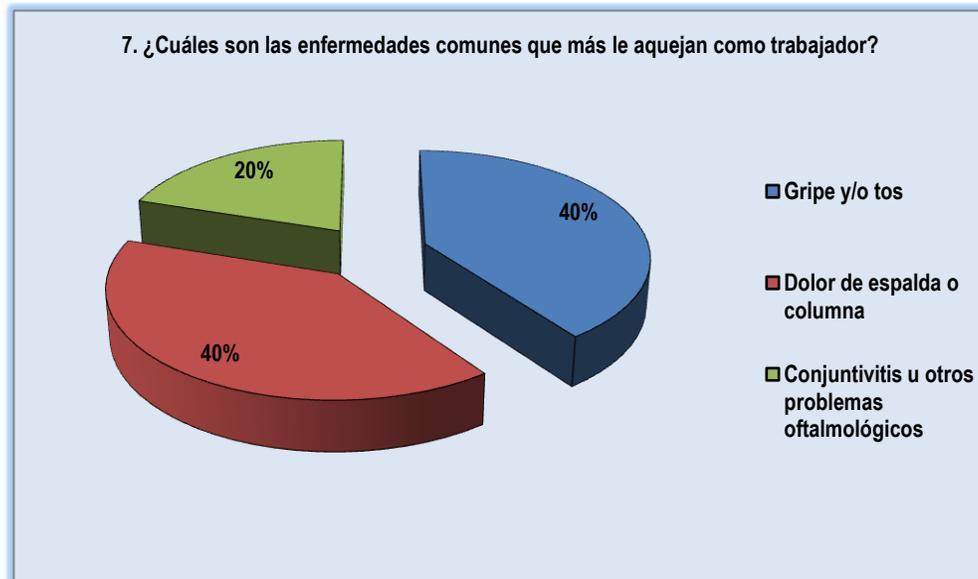


Comentario: La mayoría de accidentes laborales están relacionados con la manipulación de los hornos, bandejas de lata y cuchillos, más que con el desplazamiento de los empleados necesario para el desempeño de sus funciones. Estas panaderías no cuentan con el equipo de protección adecuado para la prevención de accidentes de trabajo.

7. ¿Cuáles son las enfermedades comunes que más le aquejan como trabajador?

Objetivo: Identificar cuáles son las enfermedades que suelen padecer los empleados de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gripe y/o tos	24	40%
Dolor de espalda o columna	24	40%
Conjuntivitis u otros problemas oftalmológicos	12	20%
Total	60	100%



Comentario: Siendo la gripe y/o tos y los problemas de la columna las enfermedades que más aquejan a los trabajadores de las panaderías, se puede decir que las condiciones de trabajo para los empleados de las panaderías no son las adecuadas, debido a que al realizar su labor y tener alguna de estas enfermedades, propicia la propagación de enfermedades infectocontagiosas, poniendo en riesgo la salud de las personas que consumen sus productos.

8. Cuando tiene alguna de las enfermedades antes descritas, ¿hace uso del equipo adecuado para protegerse, antes de manipular los materiales y utensilios o maquinaria para la elaboración del producto?

Objetivo: Identificar si los empleados de las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza, practican medidas profilácticas haciendo uso del equipo de protección adecuado cuando padecen alguna enfermedad que pueda afectar la salud de los clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	5%
No	27	45%
A veces	30	50%
Total	60	100%

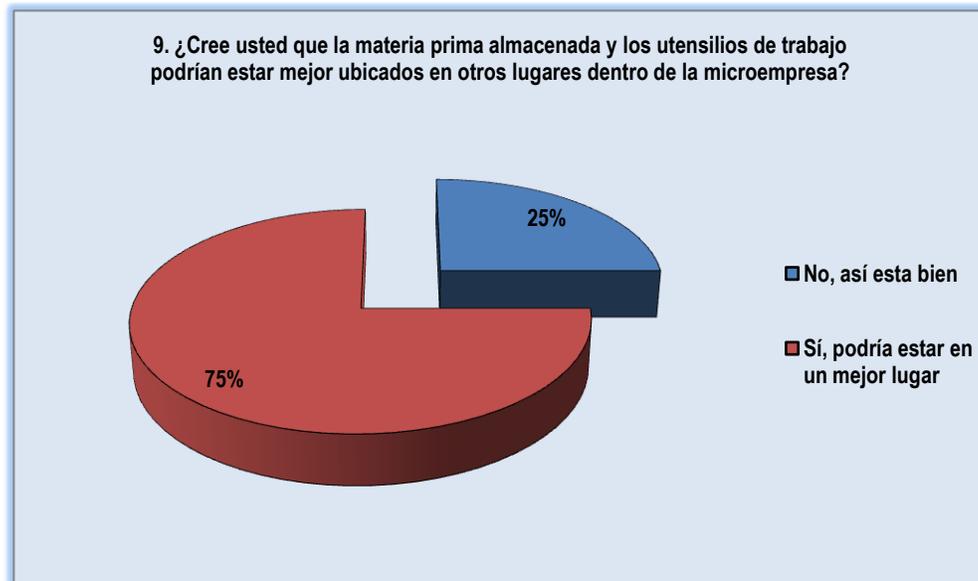


Comentario: La gran mayoría de las personas que trabajan en las panaderías no utilizan equipo que los proteja de contaminar los productos y otras personas carecen de normas de higiene que regulen el trabajo de los empleados que padecen algún tipo de enfermedad; por lo tanto, no se practican medidas profilácticas, poniendo en riesgo la salud de más personas.

9. ¿Cree usted que la materia prima almacenada y los utensilios de trabajo podrían estar mejor ubicados en otros lugares dentro de la microempresa?

Objetivo: Identificar la posibilidad de dar una mejor ubicación física a la materia prima almacenada y utensilios de trabajo necesarios para la elaboración del pan, en las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No, así está bien	15	25%
Sí, podría estar en un mejor lugar	45	75%
Total	60	100%

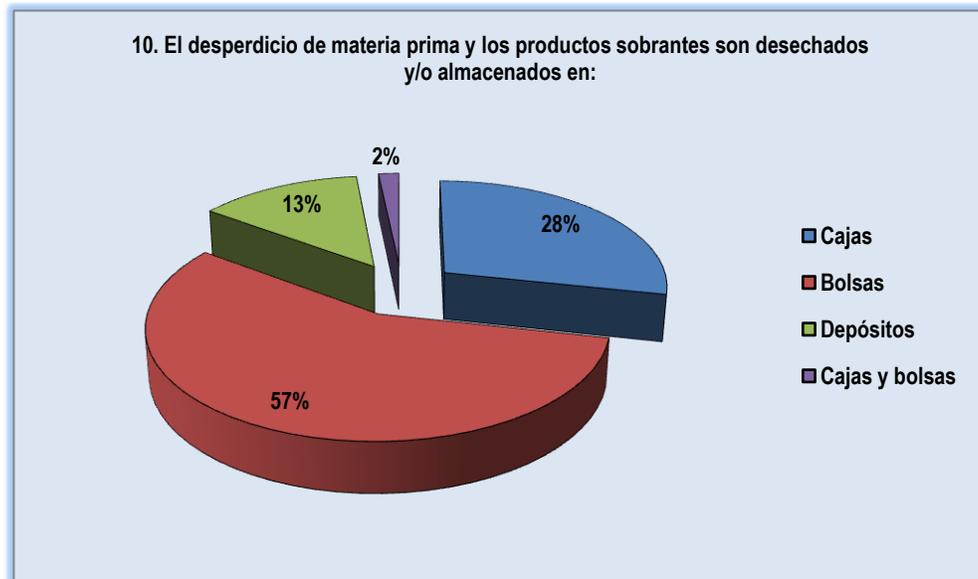


Comentario: Para la mayoría de los trabajadores de las panaderías, existe la posibilidad que se mejoren los procesos de elaboración del pan, a través de una mejor distribución física de los materiales y utensilios de trabajo; todo esto para garantizar una mejor conservación y calidad de los mismos.

10. El desperdicio de materia prima y los productos sobrantes son desechados y/o almacenados en:

Objetivo: Conocer cuáles son los medios más utilizados para almacenar y/o desechar los productos no vendidos y el desperdicio de materia prima, en las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cajas	17	28%
Bolsas	34	57%
Depósitos	8	13%
Cajas y bolsas	1	2%
Total	60	100%

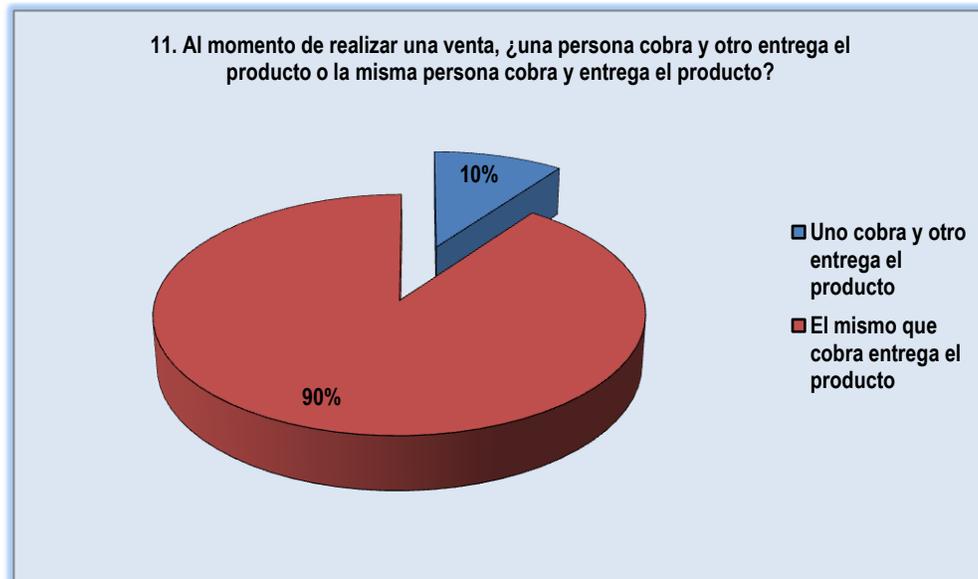


Comentario: Los medios más utilizados en las panaderías para el almacenamiento y/o desecho de desperdicios de materiales, son las bolsas de papel y cajas de cartón, las cuales son adquiridas al comprar la materia prima necesaria para la producción del pan. Se necesita que tengan un mejor medio por el cual realicen esta actividad cuidando el medio ambiente que les rodea y que esté libre de insectos, roedores y otras plagas que habiten en las cercanías de las panaderías.

11. Al momento de realizar una venta, ¿una persona cobra y otro entrega el producto o la misma persona cobra y entrega el producto?

Objetivo: Identificar la higiene que se tiene al entregar el producto final a los clientes, conociendo cual es la mecánica que se utiliza cuando se entrega y cobra el producto.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Uno cobra y otro entrega el producto	6	10%
El mismo que cobra entrega el producto	54	90%
Total	60	100%

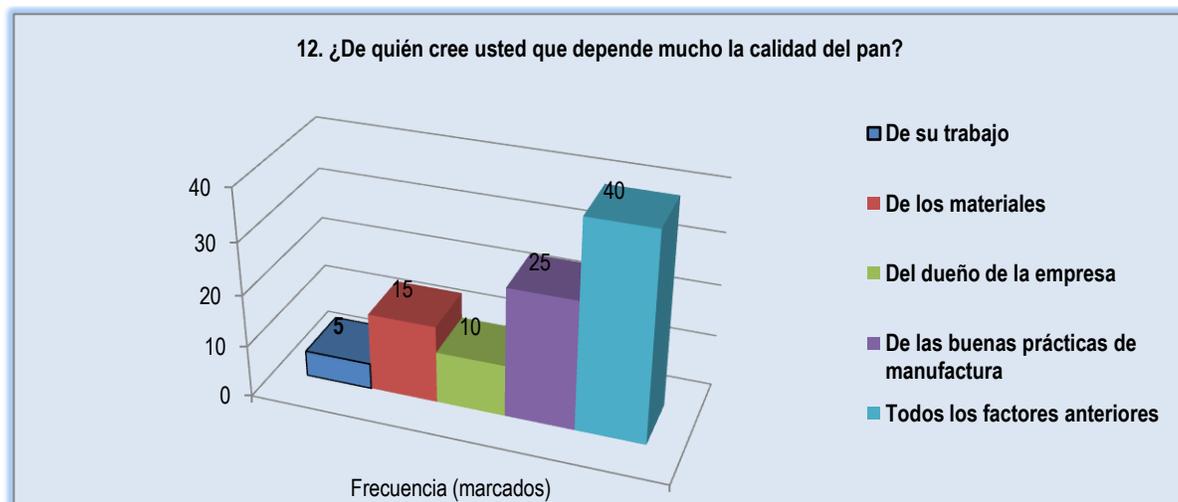


Comentario: En la distribución final del producto, la práctica más común de las microempresas familiares dedicadas a la panificación es asignar a una misma persona para la entrega del pan y el cobro del precio del mismo, reduciendo así los costos de mano de obra, sin embargo, esto repercute negativamente en las medidas de higiene, ya que sabemos que las manos al tener contacto con el dinero fácilmente se llenan de gérmenes, el cual pueden ser depositados en el pan a través de un nuevo contacto con éste.

12. ¿De quién cree usted que depende mucho la calidad del pan?

Objetivo: Determinar de qué factor/es consideran los empleados que depende la calidad del pan producido en las microempresas familiares dedicadas a la panificación, en el municipio de Zaragoza.

Alternativa	Frecuencia (marcados)	Porcentaje	Frecuencia (No marcados)	Porcentaje	Total %
De su trabajo	5	8%	55	92%	100
De los materiales	15	25%	45	75%	100
Del dueño de la empresa	10	17%	50	83%	100
De las buenas prácticas de manufactura	25	42%	35	58%	100
Todos los factores anteriores	40	67%	20	33%	100
n= 60					



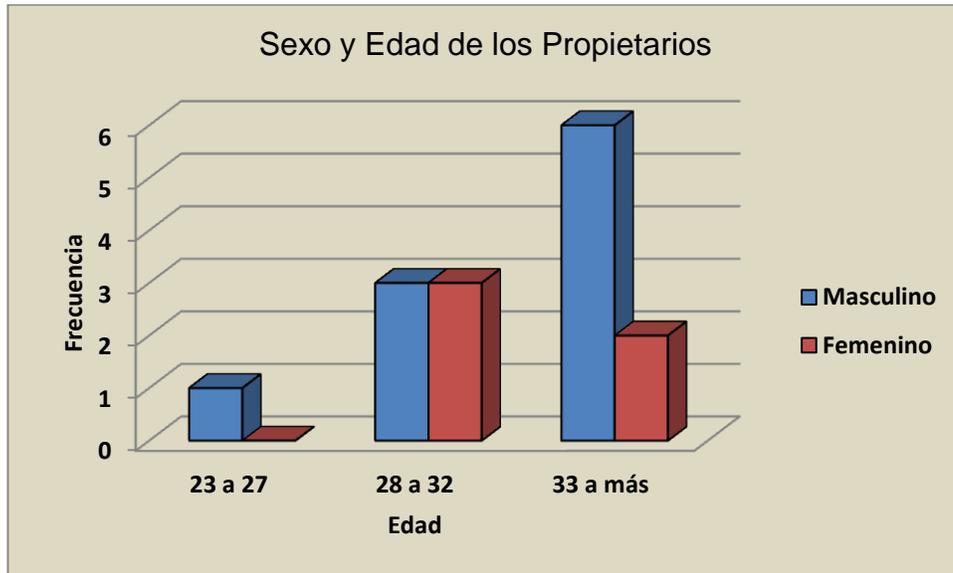
Comentario: Para la mayoría de los empleados de las panaderías, la calidad del producto que elaboran depende de una combinación de factores como el trabajo que desempeñan, los materiales, las BPM y del dueño de estas. Al tener un mejor control y desempeño de estos factores habrá una mejor calidad de los productos que se elaboran.

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los propietarios de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, departamento de La Libertad.

Datos generales

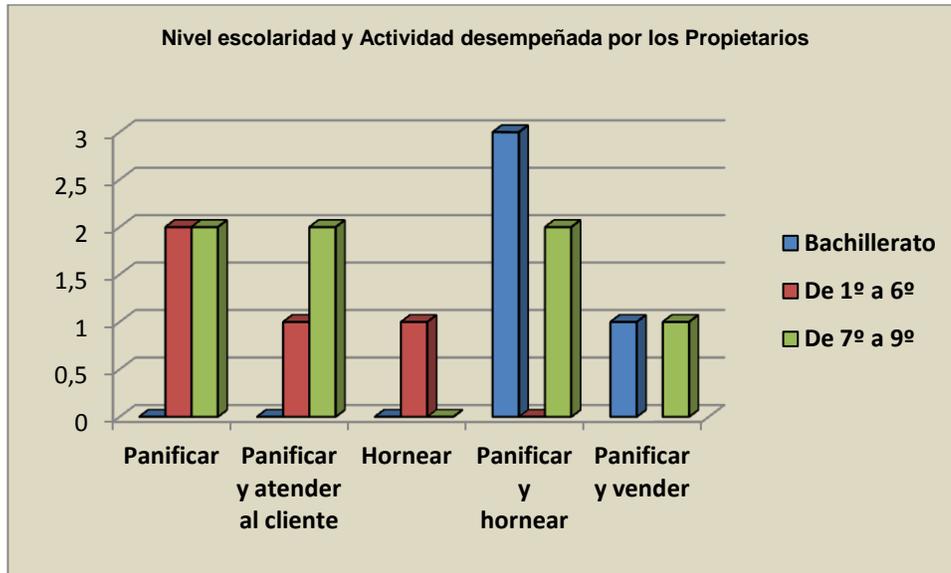
Sexo y edad de los propietarios

Sexo	Edad	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	23 a 27	1	7%
	28 a 32	3	20%
	33 a más	6	40%
Femenino	23 a 27	0	0%
	28 a 32	3	20%
	33 a más	2	13%
Total		15	100%



Nivel de escolaridad y actividad desempeñada por los propietarios

Nivel de Escolaridad	Actividad que Desempeña	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	Panificar	0	27%
	Panificar y atender al cliente	0	
	Hornear	0	
	Panificar y hornear	3	
	Panificar y vender	1	
De 1° a 6°	Panificar	0	27%
	Panificar y atender al cliente	2	
	Hornear	1	
	Panificar y hornear	1	
	Panificar y vender	0	
De 7° a 9°	Panificar	2	47%
	Panificar y atender al cliente	2	
	Hornear	0	
	Panificar y hornear	2	
	Panificar y vender	1	
Total		15	100%



Área de organización.

1. Un organigrama representa de manera gráfica las áreas funcionales y los niveles jerárquicos dentro de una empresa, para entender cómo están estructuradas las funciones y los niveles de autoridad. Sabiendo esto, ¿cuenta con un organigrama como una herramienta para la organización dentro de su microempresa?

Objetivo: Conocer si las microempresas familiares dedicadas a la panificación pertenecientes al municipio de Zaragoza, cuentan con una estructura formal que permita asignar funciones según los niveles de jerarquía y el puesto que desempeñan los empleados dentro de la misma.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Total	15	100%



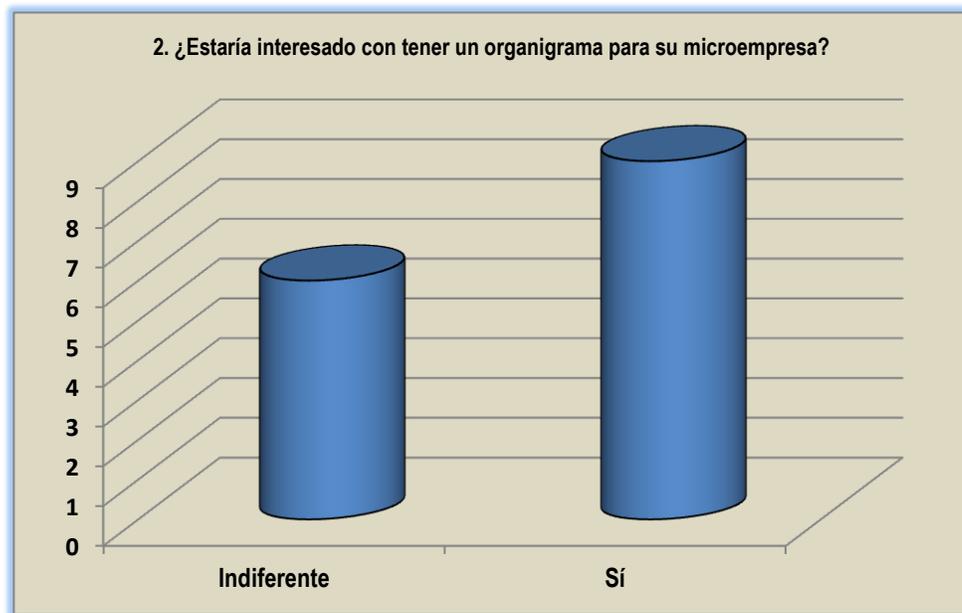
Comentario: El total de las personas encuestadas contestó que no cuentan con un organigrama en su microempresa; esto significa que no poseen una estructura formal que les permita conocer los niveles de autoridad, atribuciones y funciones que le competen a cada uno de los miembros de la familia como empleados de la microempresa.

2. ¿Estaría interesado con tener un organigrama para su microempresa?

Objetivo:

Conocer si los propietarios de las microempresas encuestadas tienen interés por contar con un organigrama que le ayude a conocer los niveles de autoridad, atribuciones y funciones dentro de la misma.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	6	40%
Sí	9	60%
Total	15	100%



Comentario: Al parecer, los propietarios de las panaderías reconocen la importancia de contar con una herramienta como el organigrama, para que les permita conocer cómo se encuentra estructurada su microempresa, los niveles jerárquicos y las funciones que le competen a cada empleado según el cargo que desempeña dentro de la misma.

Área de proceso presupuestario

3. ¿Hace uso de estimaciones para determinar las cantidades de pan a producir y los materiales necesarios para su elaboración y los demás gastos incurridos en su microempresa?

Objetivo:

Identificar si los propietarios de las microempresas encuestadas hacen uso de estimaciones o si utilizan presupuestos para realizar el proceso productivo.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	9	60%
Sí	6	40%
Total	15	100%



Comentario: La mayor parte de las panaderías no le dan la importancia necesaria al uso de una herramienta tan importante para toda empresa como lo son los presupuestos. Esto hace que estas no tengan un control adecuado de los gastos en los que incurren, no toman en cuenta los niveles de venta para calcular la producción y no controlan la cantidad de materiales utilizados.

4. ¿En cuál de las siguientes actividades de la panadería hacen uso de estimaciones?

Objetivo:

Identificar en cuál de las áreas de las microempresas encuestadas se realizan estimaciones para realizar las operaciones del negocio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Ventas	3	20%
Producción	1	7%
Compra de materia prima	2	13%
Ventas y producción	3	20%
Producción y compra de materia prima	4	27%
Ventas, producción y compra de materia prima	1	7%
Ventas y compra de materia prima	1	7%
Total	15	100%



Comentario: Los resultados nos indican que las panaderías no están haciendo un buen uso de los presupuestos, ya que no se está tomando en cuenta la totalidad de los mismos, debido a que dichos presupuestos deben ir interrelacionados entre sí para un mejor control de los costos y gastos incurridos por cada cantidad de pan producida y vendida.

5. ¿Cuánto tiempo abarcan las estimaciones que realizan para las operaciones del negocio?

Objetivo:

Conocer para cuánto tiempo hacen las estimaciones los propietarios de las microempresas encuestadas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una semana	9	60%
Quince días	5	33%
Un mes	1	7%
Seis meses o más	0	0%
Total	15	100%



Comentario: En las panaderías solamente se hace uso de estimaciones para períodos cortos de tiempo y asimismo, no cuentan con presupuestos que les permitan conocer las cantidades a producir y vender y los montos a invertir a largo plazo, permitiendo un mejor control de los costos, gastos y las utilidades a obtener.

Área de buenas prácticas de manufactura

6. ¿Quién se encarga de supervisar las medidas de higiene en los procesos de manufactura de los productos que elabora?

Objetivo:

Conocer quién es la persona encargada de supervisar las medidas de higiene en los procesos de manufactura de los productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	8	53%
Supervisor designado	0	0%
Otro: Nadie	7	47%
Total	15	100%



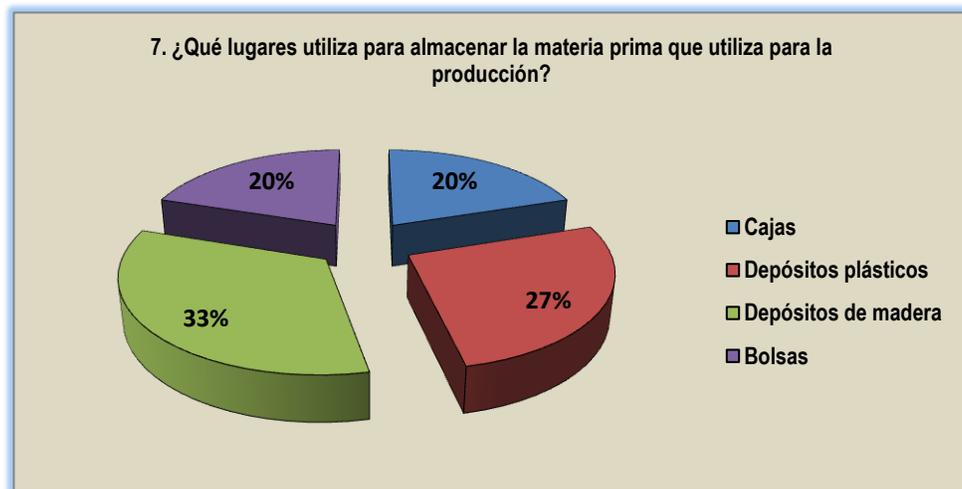
Comentario: Para tener un control de las medidas de higiene en los procesos de producción, se necesita de por lo menos una persona que realice esta actividad; al parecer en su mayoría, las panaderías no están realizando los controles de calidad necesarios para supervisar dichas medidas, aunque por otra parte, el que se encarga de hacerlo es el propietario posiblemente de una manera no muy precisa.

7. ¿Qué lugares utiliza para almacenar la materia prima que utiliza para la producción?

Objetivo:

Identificar cuáles son los lugares que utilizan en las microempresas encuestadas para almacenar la materia prima utilizada para la producción.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Cajas	3	20%
Depósitos plásticos	4	27%
Depósitos de madera	5	33%
Bolsas	3	20%
Total	15	100%



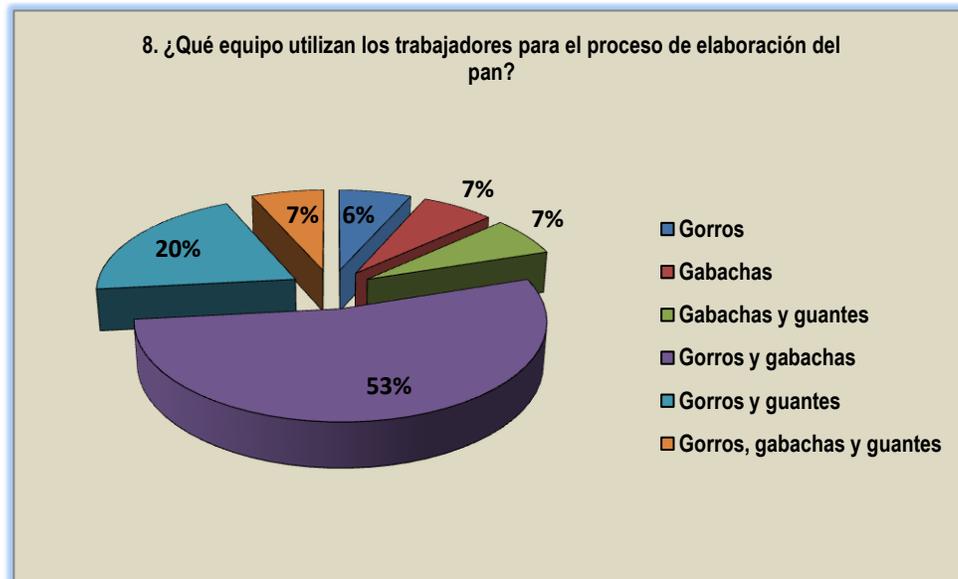
Comentario: En cuanto a los lugares utilizados para almacenar la materia prima, las panaderías no cuentan con los lugares adecuados para almacenar la materia prima utilizada en la producción. Esto influye en alguna medida en la higiene y seguridad de la materia que se utiliza, ya que al estar almacenada en lugares poco adecuados, puede estar expuesta a contaminaciones que perjudiquen en el consumo del pan.

8. ¿Qué equipo utilizan los trabajadores para el proceso de elaboración del pan?

Objetivo:

Conocer cuál es el equipo que se utiliza en las microempresas encuestadas al momento de realizar la producción, para identificar si se está cumpliendo con la higiene necesaria en el negocio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Gorros	1	7%
Gabachas	1	7%
Gabachas y guantes	1	7%
Gorros y gabachas	8	53%
Gorros y guantes	3	20%
Gorros, gabachas y guantes	1	7%
Total	15	100%



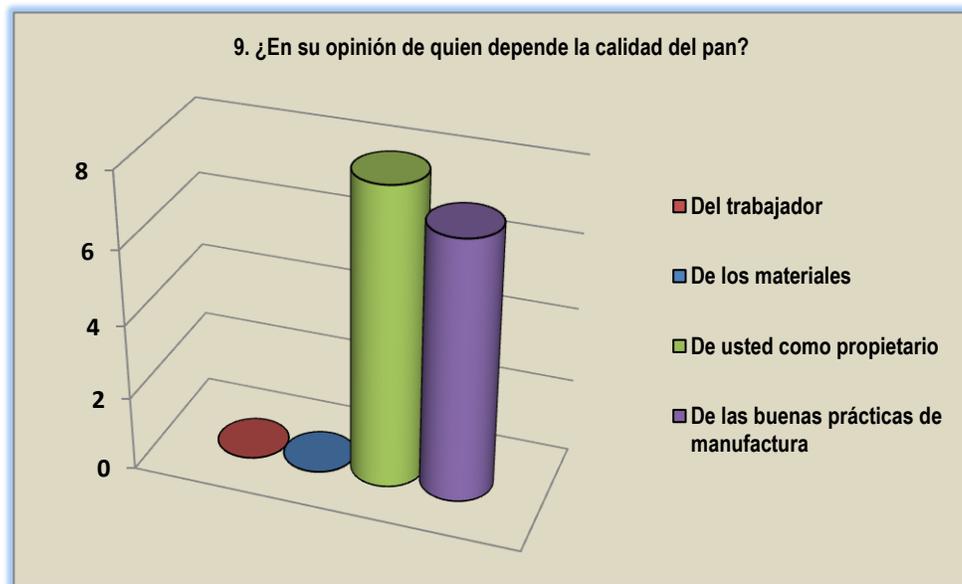
Comentario: En la opinión de los propietarios de las panaderías, la mayor parte de los empleados utilizan en alguna medida, parte del equipo de trabajo, siendo estos gorros y gabachas. El uso del equipo no es en su totalidad el adecuado para los procesos elaboración del pan, repercutiendo en la calidad de los productos.

9. ¿En su opinión de quién depende la calidad del pan?

Objetivo:

Saber cuál es la opinión de los propietarios de las microempresas encuestadas, con respecto a de quién creen que depende la calidad del producto que elaboran.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Del trabajador	0	0%
De los materiales	0	0%
De usted como propietario	8	53%
De las buenas prácticas de manufactura	7	47%
Total	15	100%



Comentario: Los propietarios reconocen la importancia de implementar controles de calidad que les permitan una producción que cuente con las medidas de higiene adecuadas; para ellos, ésta no depende de los materiales utilizados, sino de una persona encargada de verificar y ejecutar medidas de higiene en todo el proceso productivo.

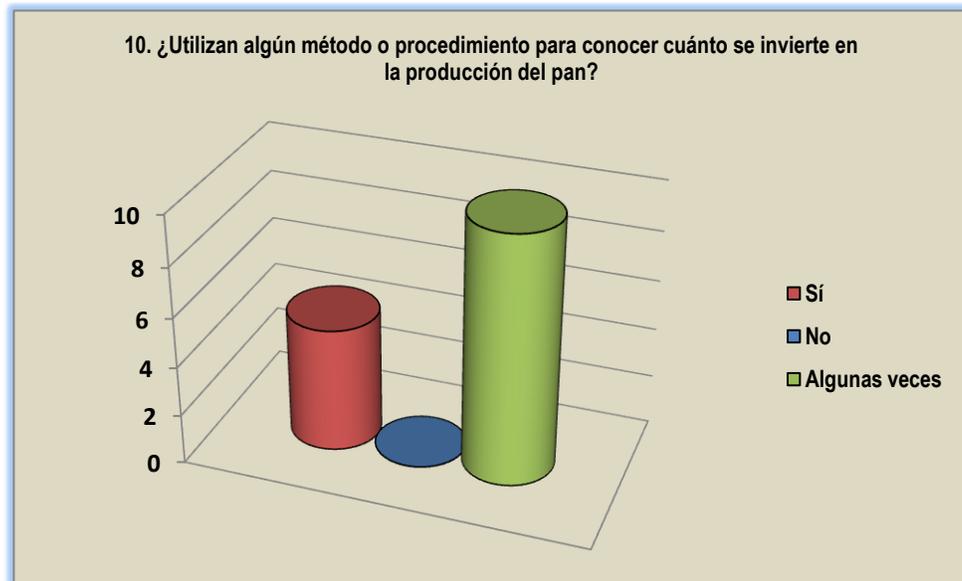
Área de control de costos

10. ¿Utilizan algún método o procedimiento para conocer cuánto se invierte en la producción del pan?

Objetivo:

Conocer si los propietarios de las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, utilizan algún método para conocer cuánto se invierte en la producción de pan.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	33%
No	0	0%
Algunas veces	10	67%
Total	15	100%



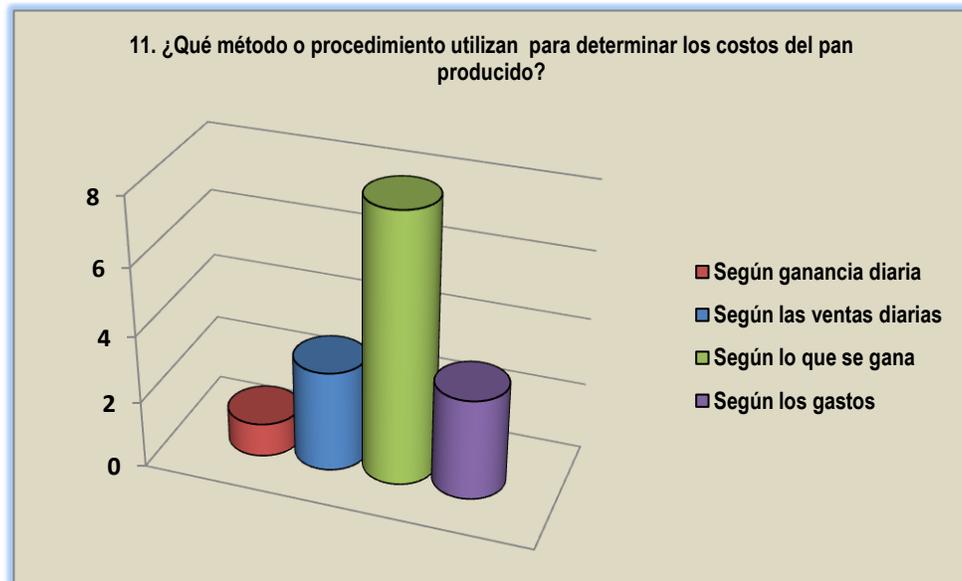
Comentario: Dentro de las microempresas dedicadas a la panificación, no se le da la importancia necesaria al control de los costos y los propietarios no saben o no conocen cuál es la cantidad de costos en los que incurren para producir.

11. ¿Qué método o procedimiento utilizan para determinar los costos del pan producido?

Objetivo:

Identificar cuál es el método o procedimiento que utilizan los propietarios de las microempresas encuestadas para determinar los costos del producto que ofrecen.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Según ganancia diaria	1	7%
Según las ventas diarias	3	20%
Según lo que se gana	8	53%
Según los gastos	3	20%
Total	15	100%



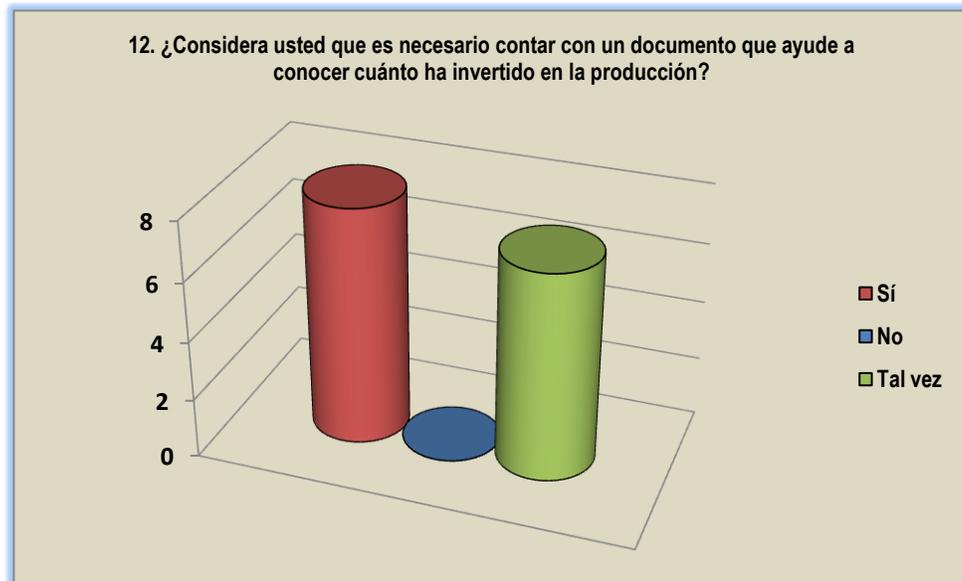
Comentario: Los propietarios de las microempresas dedicadas a la panificación, no conocen de procedimientos que les permitan conocer de forma certera y real los costos en los que incurren en todo el proceso de producción, haciéndolo de forma empírica según las ganancias que obtienen.

12. ¿Considera usted que es necesario contar con un documento que ayude a conocer cuánto ha invertido en la producción?

Objetivo:

Conocer la opinión de los propietarios de las microempresas encuestadas acerca de la necesidad de contar con un documento o guía que les ayude a saber cuánto invierten en la producción para tener un mejor control de los ingresos, gastos y utilidades en el negocio.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	53%
No	0	0%
Tal vez	7	47%
Total	15	100%



Comentario: A pesar de que los propietarios de las panaderías no tienen conocimiento de los procesos de control de costos, reconocen la importancia y la utilidad que tendría contar con un documento o una guía que les permita conocer y controlar los montos invertidos en la producción.

Área de plan de negocios

13. ¿Considera usted que la panadería puede abarcar un mayor número de clientes?

Objetivo:

Identificar si existe la posibilidad de que las microempresas en cuestión puedan suplir las necesidades de una mayor cantidad de clientes de los que ya poseen.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	27%
No	1	7%
Posiblemente	10	67%
Total	15	100%



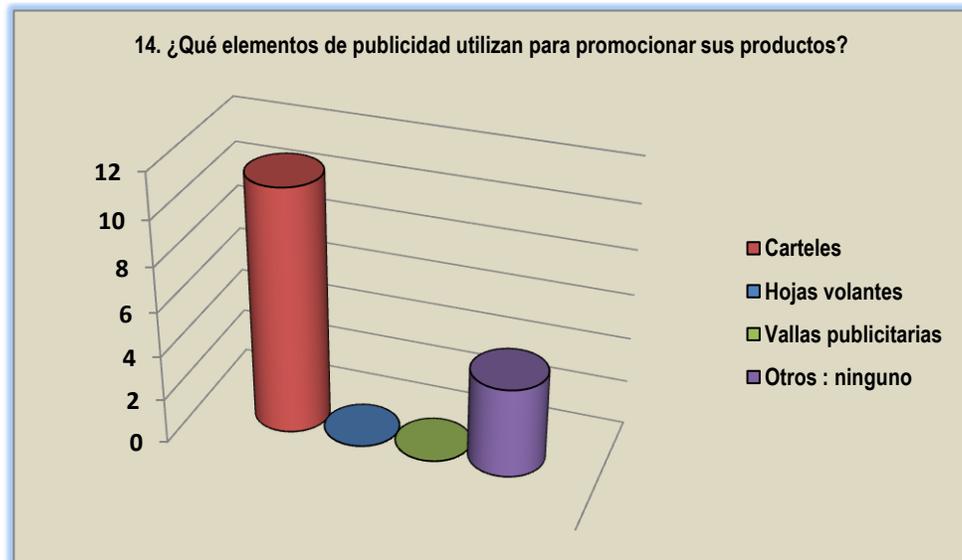
Comentario: Para los propietarios de las panaderías, existe un mercado potencial el cual se podría penetrar y ofrecer sus productos, logrando de esta manera hacer crecer el número de clientes y por lo consiguiente, alcanzar una mayor cantidad de ventas.

14. ¿Qué elementos de publicidad utilizan para promocionar sus productos?

Objetivo:

Conocer los diferentes medios por los cuales las microempresas familiares dedicadas a la panificación en el municipio de Zaragoza, dan a conocer sus diferentes productos en el mercado para incrementar las ventas.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Carteles	11	73%
Hojas volantes	0	0%
Vallas publicitarias	0	0%
Otros : ninguno	4	27%
Total	15	100%



Comentario: La mayor parte de las panaderías solamente hacen uso de carteles para promocionar sus productos y algunas no utilizan nada, posiblemente por el costo que tiene realizar otra forma de promoción. Pero existen otros medios de publicidad adecuados para la promoción de sus productos, el cual no conocen, afectando de esta manera la distribución de los productos que ofrece.

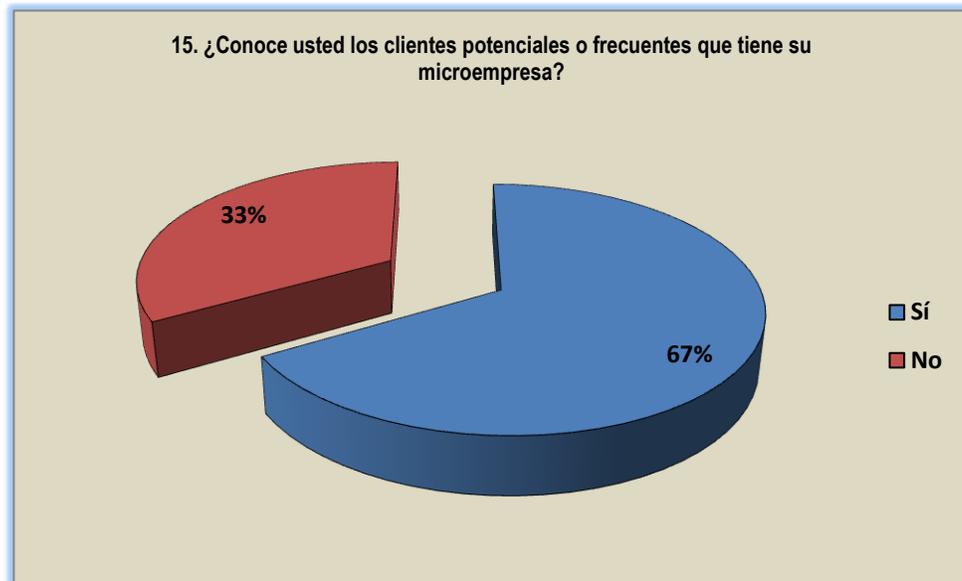
Área de comercialización.

15. ¿Conoce usted los clientes potenciales o frecuentes que tiene su microempresa?

Objetivo:

Saber si en las microempresas familiares en cuestión, tienen identificados a los clientes frecuentes o potenciales que compran sus productos.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%



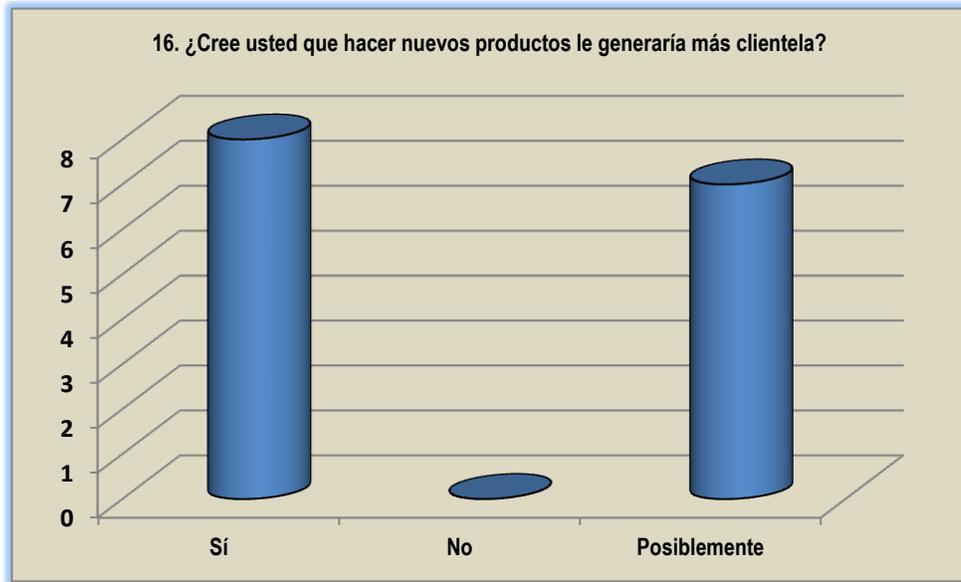
Comentario: La mayoría de los clientes de las panaderías son conocidos por los propietarios de estas, lo que beneficia a estas microempresas porque ya se tiene una gama de clientes que consumen los productos. Pero existe un nicho de mercado en el cual aún no han penetrado. Por lo tanto, se tiene la posibilidad de hacer crecer dicho mercado, llevando los productos que elaboran a nuevos clientes.

16. ¿Cree usted que hacer nuevos productos le generaría más clientela?

Objetivo:

Conocer si los propietarios de las microempresas encuestadas creen que si al hacer nuevos productos le va a incrementar la gama de clientes.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	53%
No	0	0%
Posiblemente	7	47%
Total	15	100%



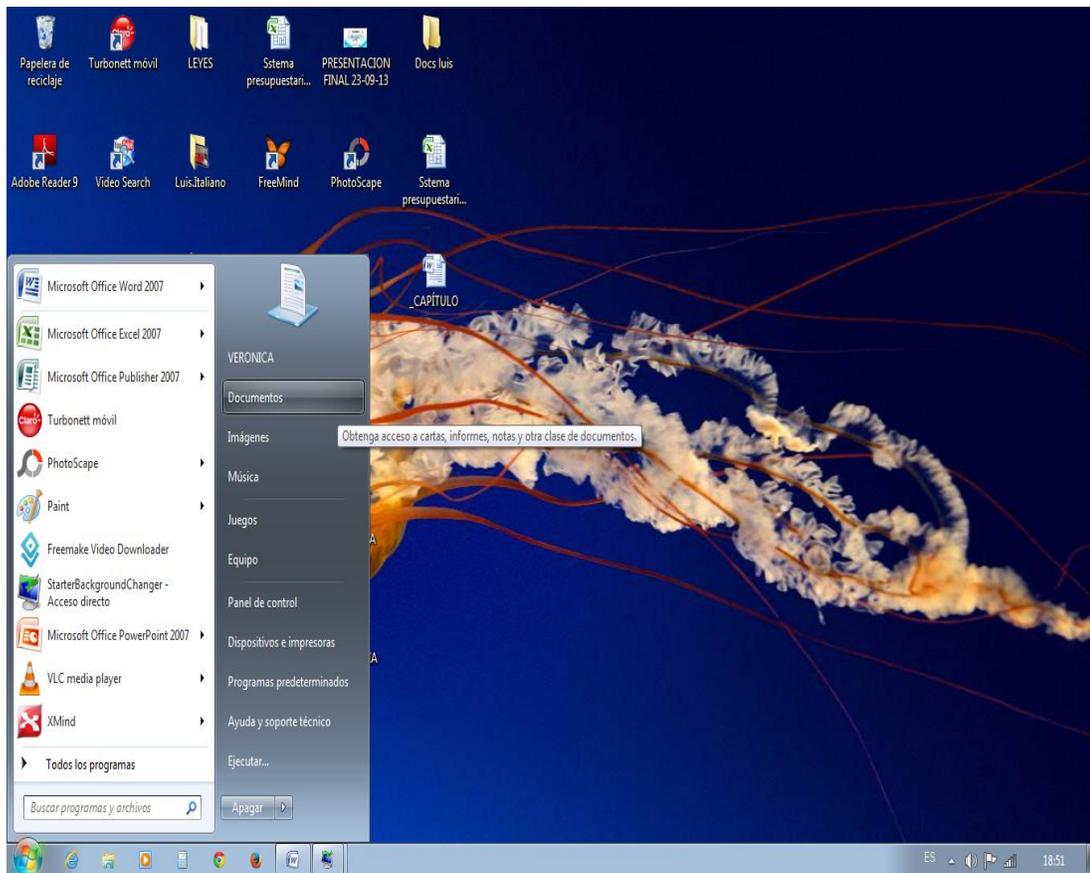
Comentario: Al ofrecer un producto diferente o nuevo a los clientes, los propietarios opinan que si se incrementaría el número de éstos, alcanzando de esta manera niveles de ventas más altos y satisfaciendo las necesidades de los clientes, lo que permite obtener fidelidad de parte de éstos.

ANEXO 6

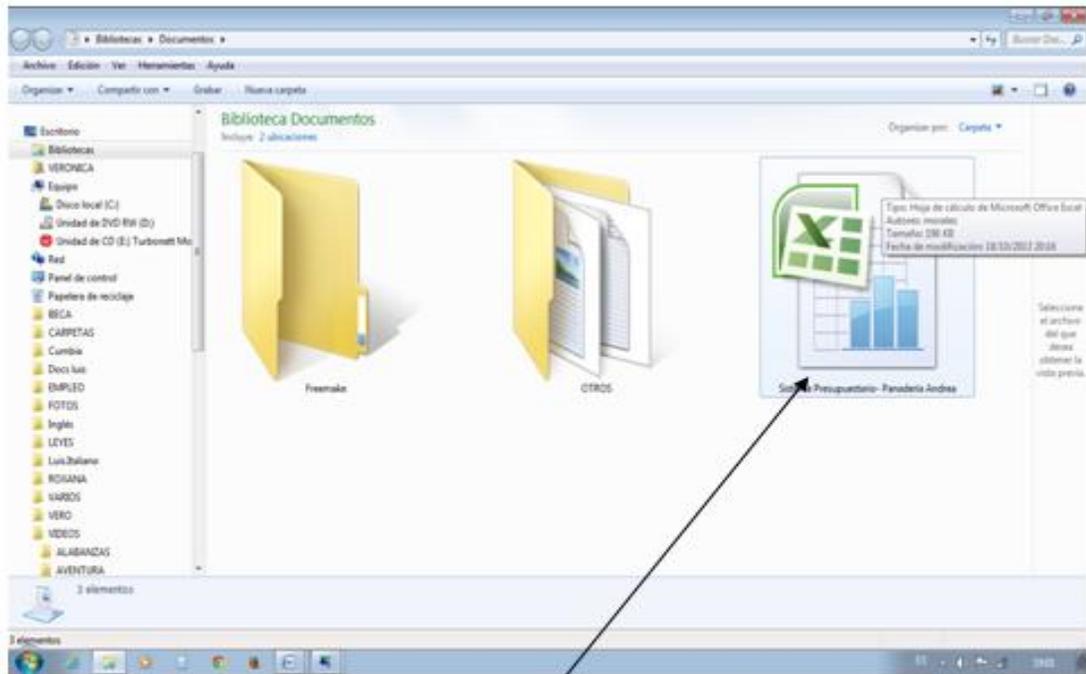
Manual para el manejo del sistema presupuestario
“panadería Andrea”

MANUAL PARA EL MANEJO DEL SISTEMA PRESUPUESTARIO “PANADERÍA ANDREA”

PASO 1. Ubique el cursor en el botón Inicio, luego clic en Documentos.

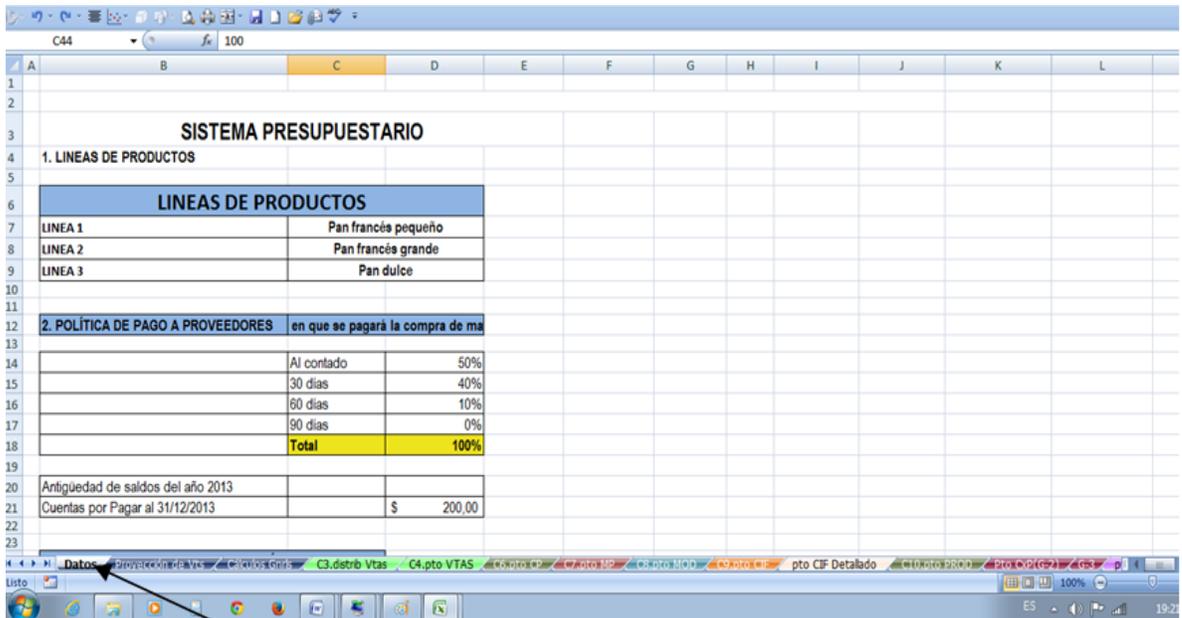


PASO 2. De doble clic en el Documento “Sistema Presupuestario- Panadería Andrea”



Sistema Presupuestario
Panadería Andrea

PASO 3. Luego de ingresar al Documento, ubíquese en la Hoja "Datos", dando un clic.



Hoja "Datos"

PASO 4. Llenar toda la información que requiere la plantilla, de la siguiente manera:

- a) Primero debe llenar el cuadro que dice “Líneas de Productos”, en donde escribirá el tipo de pan que ofrece su panadería; en este caso son las siguientes líneas:

LINEAS DE PRODUCTOS	
LINEA 1	Pan francés pequeño
LINEA 2	Pan francés grande
LINEA 3	Pan dulce

- b) En el segundo cuadro, debe escribir la política de pago a sus proveedores; es decir, la forma de pago a las personas que le venden la materia prima. A continuación un ejemplo:

2. POLÍTICA DE PAGO A PROVEEDORES	(Forma en que se pagará la compra de materiales)	
	Al contado	50%
	30 días	40%
	60 días	10%
	90 días	0%
	Total	100%

- c) El tercer cuadro debe llenarlo con los gastos históricos de venta; es decir la cantidad en dólares de los gastos en los que ha incurrido en períodos anteriores, dichos gastos pueden ser sueldos de vendedores, cuentas incobrables (son aquellas deudas que sus clientes no le pagan y que usted da por perdidas), entre otros gastos de venta:

3.1 GASTOS DE VENTA	2013
Salarios	\$ 2.352,00
Gastos por Cuentas Incobrables	\$ 54,60
Otros Gastos de Venta	\$ 100,00
	\$ 2.506,60

Nota: Las cantidades mostradas son anuales

- d) Al tener definidos sus gastos, debe llenar el cuadro de prorrateo de gastos; es decir, la forma en que quedarán distribuidos dichos gastos en cada trimestre del año, dicha distribución se expresa en porcentajes, hasta llegar al 100%:

Prorrateo Gastos de Venta					
Trimestres	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Total	20%	20%	20%	40%	100%

- e) El siguiente cuadro es de los costos o el dinero que usted invierte en la elaboración de sus productos, de la siguiente manera:

3.2 COSTOS	2013
Salarios de Vendedores	\$ 2.352,00
Obsolescencia de Inventarios	\$ 100,00
Energía Eléctrica	\$ 60,00
Mantenimiento de maquinaria	\$ 100,00
Materiales Indirectos	\$ 100,00
Consumo de gas propano	\$ 200,00
Otros gastos de fabricación	\$ 50,00
Subtotal CIF	\$ 2.962,00
Total costos indirectos	\$ 2.962,00
Costo de materia prima	\$ 11.854,75
Costo de mano de obra directa	\$ 840,00
Total COSTO	\$ 15.656,75

Al llenar los cuadros anteriormente mencionados, automáticamente el archivo de Excel elaborará los presupuestos operativos básicos (ventas, producción, costos, etc.), hasta llegar el Estado de Resultados, que le mostrará cuál ha sido la totalidad de ventas, costos y la utilidad (la ganancia) que obtendrá en el año.

1. De un clic a la hoja "Proyección ventas", ésta muestra las ventas para el año siguiente.

Sistema Presupuestario- Panadería Andrea - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

E18

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA 2014			
(Método de Combinación de Factores)			
V=	Ventas de 2013		\$ 21.840,00
	Factores:	Situación	Valor
F=	Específicos de Venta		
a=	De ajuste	Las empresas proveedoras de materia prima, acordaron estandarizar los precios de la misma, por lo que afectaron el poder adquisitivo de las microempresas de	\$ (400,00)
b=	De cambio	Se capacitará al personal de ventas a fin de mejorar los procesos operativos.	\$ 1.300,00
c=	De corrientes de crecimiento	Incremento de la competencia.	\$ (1.000,00)
E=	De fuerzas económicas generales	Posible disminución en los precios de materias primas a nivel nacional.	5%
A=	De influencias administrativas	Tomando en cuenta los factores antes enumerados, la panadería considera incrementar sus ventas.	6%

FÓRMULA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS:

$$Pv = [(V \pm F) E] A$$

PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 2014:

\$ 24.196,62

Proyección de Vts. C3.distrib Vtas C4.pto VTAS pto CIF Detallado

115%

ES 19:32

Proyección de Ventas

2. Con un clic en la hoja "Presupuesto de ventas", le mostrará las ventas por línea de producto distribuidas en cada trimestre:

Sistema Presupuestario- Panadería Andrea - Microsoft Excel

Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista Programador

L24

1 "PANADERÍA ANDREA"
 2 PRESUPUESTO DE VENTAS
 3 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014
 4 (Expresado en Dólares de los Estados Unidos de América)

Trimestre	Porcentaje de venta mensual por línea de productos			Total
	Pan francés pequeño	Pan francés grande	Pan dulce	
1	\$ 2.661,63	\$ 1.209,83	\$ 967,86	\$ 4.839,32
2	\$ 2.661,63	\$ 1.209,83	\$ 967,86	\$ 4.839,32
3	\$ 2.661,63	\$ 1.209,83	\$ 967,86	\$ 4.839,32
4	\$ 3.387,53	\$ 4.839,32	\$ 1.451,80	\$ 9.678,65
TOTAL	\$ 11.372,41	\$ 8.468,82	\$ 4.355,39	\$ 24.196,62
				\$ 24.196,62

13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24

C3.distrib Vtas C4.pto VTAS pto CIF Detallado

Presupuesto de Ventas

Nota: Puede hacer el mismo procedimiento para que el archivo le muestre cada presupuesto, dando un clic en la hoja que tenga el nombre del presupuesto que quiera ver.

3. Al dar clic en la última hoja del archivo, podrá observar el Estado de Resultados, el cual le mostrará las ventas presupuestas para el año siguiente (en dólares), el costo en el que incurrirá y la utilidad (ganancia o pérdida que obtendrá), según los datos que usted ingrese en la primera hoja llamada "Datos".

"PANADERÍA ANDREA"	
ESTADO DE RESULTADOS	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2014	
(Expresado en Dolares de los Estados Unidos de América)	
VENTAS	\$ 24.196,62
- COSTO DE VENTAS	\$ 17.346,17
= UB	\$ 6.850,45
- GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 2.606,86
GASTOS DE VENTA	\$ 2.606,86
= UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 4.243,58

COMO IIMP = IFMP, POR LO TANTO
COMPRAS = CONSUMO MP

Estado de Resultados

ANEXO 7

Cálculo de la producción

Cálculo de la producción.

Panadería Andrea no cuenta con registros de unidades producidas o vendidas de los diferentes tipos de pan que allí se fabrican, pero si existen registro del monto que se han vendido hasta el año 2013 con lo que se proyectó las ventas para el 2014, que incluye los montos de todo el pan en general y contando con un estimado del porcentaje de producción que se le dedica a cada tipo de pan, la cantidad a producir se expresa de la siguiente manera:

La venta presupuestada para el año 2014 es de \$24,196.62 y los montos correspondientes según lo estimado a cada línea de pan son:

Descripción	% de producción	Monto de cada línea	Precio actual (unidad)	Unidades a producir
Pan francés pequeño	55%	\$ 13.308,14	\$ 0,027777777	479,093
Pan francés grande	25%	\$ 6.049,16	\$ 0,083333333	72,590
Pan dulce variado	20%	\$ 4.839,32	\$ 0,15	32,262

Como se muestra en el cuadro anterior, las unidades a producir resultan de dividir el monto de cada línea entre el precio actual de cada unidad de pan.