

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TESIS:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL 2012.
CASO PRÁCTICO “PANADERÍA EL ÁNGEL”.**

PRESENTA:

BENÍTEZ CANALES, FIDEL ANTONIO
PERLA MÁRQUEZ, JOSÉ JULIÁN
ZAMORA REYES, RICARDO MIGUEL

PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OCTUBRE DE 2012
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA.

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
RECTOR.

MAESTRA ANA MARÍA GLOWER DE ALVARADO
VICERRECTORA ACADÉMICA.

LIC. SALVADOR CASTILLO ARÉVALO
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO INTERNO.

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA
SECRETARIA GENERAL.

LIC. FRANCISCO CRUZ LETONA
FISCAL GENERAL.

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS
DECANO.

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
VICE DECANO.

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO.

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ
DOCENTE COORDINADOR.

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ
DOCENTE DIRECTOR.

LIC. FRANCISCO CRISTÓBAL GALLARDO RODRÍGUEZ.
ASESOR METODOLÓGICO.

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS.

- A Dios, por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para que fuera posible alcanzar este triunfo, quién supo guiarme por el buen camino, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.
- A mi madre, por el gran amor, apoyo ilimitado e incondicional que siempre me dio, por haber tenido siempre la fortaleza de ayudarme a salir adelante sin importar los obstáculos, por haberme formado como un hombre de bien, y por ser la mujer que me dio la vida y me enseñó a vivirla... no hay palabras en este mundo para agradecerte, mamá.
- A mi padre, por el valor y el coraje que has tenido para levantarte ante cualquier adversidad, por las enseñanzas que me has dado, y por darme ánimos siempre diciéndome lo orgulloso que te sientes de tus hijos, muchas gracias, papá.
- A mis hermanos, por su apoyo incondicional y por ser unos ejemplos que me impulsan a vencer cualquier obstáculo para seguir superándome.
- A mis compañeros de tesis, José Julián Perla Márquez y Ricardo Miguel Zamora Reyes por su compañerismo y entrega en la lucha por lograr nuestra meta propuesta.
- A todos mis amigos y compañeros de la universidad, Mayra, Cyndi, Lili, Omaira, Gladys, Flor, Vanessa, Erson, Raúl, Mardo, Cesar, Fidel, Danilo, por su apoyo, y las buenas y malas experiencias que vivimos juntos, sé que nos seguiremos viendo.

“Lo importante en la vida no es el triunfo sino la lucha. Lo esencial no es haber vencido, sino haber luchado bien.” Barón Pierre de Coubertin.

Fidel Antonio Benítez Canales.

AGRADECIMIENTOS.

➤ A DIOS TODO PODEROSO:

Por prestarme vida, por no haberme dejado que me rindiera en ningún momento, e iluminarme para salir siempre adelante, porque todo lo que tengo, lo que puedo y recibo es un regalo de él.

➤ A MIS PADRES:

José Leonel Perla, por apoyarme siempre y estar a mi lado, mi madre Nelly Amparo de Perla por ser la mejor del mundo, mil gracias por el apoyo incondicional por todos los sacrificios que hizo a lo largo de mi carrera, así como su comprensión y por ayudarme a ser una mejor persona cada día.

➤ A MIS HERMANAS:

Liliam Cirel Perla y Leonela Marisol Perla, por llenarme aquellos momentos difíciles de sonrisa las quiero mucho.

➤ A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Fidel Antonio Benítez Canales y Ricardo Miguel Zamora, por lograr este triunfo juntos y por esos momentos felices e inolvidables.

➤ A NUESTRO A SESOR DE TESIS:

Lic. Ronald Sorto, por el tiempo invertido en este trabajo. A los maestros: con mucho agradecimiento por sus enseñanzas.

➤ A MI PRIMO:

Arnold Iván Márquez, por ser la persona que me motivo a tomar la decisión de iniciar mi formación académica.

➤ A TODOS MIS FAMILIARES Y AMIGOS:

Que de una u otra manera estuvieron pendientes del desarrollo de mi carrera y me brindaron su apoyo en distinta manera.

JOSE JULIAN PERLA MARQUEZ

AGRADECIMIENTOS.

A mi madre y mis hermanos, por el apeo incondicional que he recibido desde el inicio de esta travesía, que han estado de una u otra manera para brindarme ese apoyo que necesitaba para culminar estos estudios. Por su inasistencia, porque, vaya que no les fui para nada fácil.

A todas las maravillosas personas que conocí y que no tuve la oportunidad de conocer en este camino, que fueron parte de este viaje, de este trecho, que dejaron en mí más enseñanzas de las que se pueden imaginar. Unos tuvieron más protagonismos que otros, igual dejaron un rastro en mí. A todos ellos, a los que estuvieron presentes y a los que no estuvieron presentes, gracias por haber hecho de este episodio el que fue, un capítulo lleno de enseñanzas.

Quizás, a la vez, luego de leer un artículo del 2011 sobre la educación superior en nuestro país, asumir la responsabilidad que me corresponde, de ser parte de ese 38% de jóvenes privilegiados de estar en la Universidad de El Salvador, de poder escribir estos agradecimientos por todos aquellos que no lo han podido hacer, sin saber muy bien por qué yo sí. Por aquellos que no pudieron acceder a una universidad, que aproximadamente un 50% de los jóvenes bachilleres no logran acceder a una educación superior; que no tengo duda que quizás muchos de ellos hubieran interpretado un mejor papel.

Porque hay quienes se jactan de un inventarios de cartones inertes colgados en una pared, que solo reflejan y son un manifiestos de la desigualdad de este sistema político, económico y social, un sistema, mezquino y caduco. De la imperante necesidad obvia de pedir una sensibilidad diferente a los políticos, que solamente escuchan la sordera de sus pensamientos retrogradadas e indiferentes.

Se sentirá un dejo a nostalgia, melancolía, reproche, enojo, rabia, y sobre todo, culpa, al escribir estas palabras, porque no quiero eludir la responsabilidad que me corresponde. Dicen que escribir es una manera educada de desnudarse en público, y así lo creo. Pero creo ahora es el momento, de cumplir aquellas promesas, porque ayer no lo hicimos y mañana es tarde, es ahora.

Compañeras y compañeros, amigas y amigos, hermanas y hermanos, no soy el mejor hombre pero aun creo en los sueños y las utopías, solo espero ser un buen sujeto, no defraudarlos, no defraudarme. Que este donde este, poderlos representar bien. Haciendo balance al día de hoy, me doy cuenta que falta todo por hacer, nos queda reinventar el mundo, el mundo termina donde acaban nuestros sueños, no permitamos que tracen nuestro futuro.

*“Un hombre que cultiva un jardín, como quería Voltaire.
El que agradece que en la tierra haya música.
El que descubre con placer una etimología.
Dos empleados que en un café del Sur juegan un silencioso ajedrez.
El ceramista que premedita un color y una forma.
Un tipógrafo que compone bien esta página, que tal vez no le agrada.
Una mujer y un hombre que leen los tercetos finales de cierto canto.
El que acaricia a un animal dormido.
El que justifica o quiere justificar un mal que le han hecho.
El que agradece que en la tierra haya Stevenson.
El que prefiere que los otros tengan razón.
Esas personas, que se ignoran, están salvando el mundo.”*

**Jorge Luis Borges.
Los Justos.**

Ricardo Miguel Zamora Reyes.

INDICE

Contenido.	Página.
Introducción.....	i
 CAPÍTULO I	
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Enunciado del Problema.....	2
1.3 Justificación.....	2
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo General.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	3
 CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL	
2.1 Marco Normativo.....	4
2.1.1 Constitución de la República.....	4
2.1.2 Trabajo y Seguridad Social.....	5
2.1.3 Código de Comercio.....	5
2.1.4 Código de Trabajo.....	7
2.1.5 Ley de Impuestos a la Tráferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).....	7
2.1.6 Ley de Protección al Consumidor.....	7
2.1.7 Ley de Impuesto sobre la Renta.....	8

2.1.8 Código Tributario.....	10
2.1.9 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.....	11
2.2 Marco Histórico.....	12
2.2.1. La Administración.....	12
2.2.2. Planeación Estratégica.....	15
2.2.3. Industria Panificadora.....	18
2.2.4. Antecedentes de las Pequeñas Empresas Panificadoras en El Salvador.....	20
2.2.5. Antecedentes de La Panadería El Ángel.....	23
2.3. Marco Teórico.....	24
2.3.1. La Planeación Estratégica.....	24
2.3.1.1. Concepto.....	25
2.3.2. Características de la Planeación Estratégica.....	26
2.3.2.1. Importancia de la Planeación Estratégica.....	27
2.3.2.2. Objetivos de la Planeación Estratégica.....	28
2.3.3. Tipos de Planes Estratégicos.....	29
2.3.3.1. Plan Estratégico de Mercadeo.....	29
2.3.3.2. Plan Estratégico de Producción.....	29
2.3.3.3. Plan Estratégico de Finanzas.....	30
2.3.3.4. Plan Estratégico de Recursos Humanos.....	30
2.3.4. Etapas de la Planeación Estratégica.....	30
2.3.4.1. Análisis de la Situación Actual.....	30

2.3.4.1.1. Análisis Externo.....	31
2.3.4.1.2. Análisis Interno.....	31
2.3.4.2. Establecimiento de Misión.....	32
2.3.4.2.1. Concepto de Misión.....	32
2.3.4.2.2. Importancia de la Misión.....	32
2.3.4.3. Concepto de objetivos.....	33
2.3.4.3.1. Clasificación de los objetivos según el tiempo.....	33
2.3.4.3.2. Características esenciales de los objetivos.....	34
2.3.4.3.3. Reglas para redactar objetivos.....	34
2.3.4.4. Estrategias.....	35
2.3.4.4.1. Concepto de Estrategias.....	35
2.3.4.4.2. Antecedentes de las Estratégicas.....	35
2.3.4.4.3. Importancia de las Estrategias.....	36
2.3.4.4.4. Elementos a considerar en la formulación de estrategias.....	36
2.3.5. Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	37
2.3.5.1. La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes....	37
2.3.5.2. Participantes Potenciales.....	37
2.3.5.3. Poder de negociación de los competidores.....	38
2.3.5.4. Poder de negociación de los Proveedores.....	38
2.3.5.5. Productos o servicios sustitutos.....	38
2.3.6. Estrategias genéricas de Michael Porter.....	39
2.3.6.1. Liderazgo General en Costos.....	39
2.3.6.2. Estrategia de Diferenciación.....	39

2.3.6.3. Concentración, enfoque o estrategias de especialistas.....	39
2.3.7. Proceso Administrativo.....	40
2.3.7.1. Concepto.....	40
2.3.7.2. Importancia del Proceso Administrativo.....	40
2.3.7.3. Etapas del Proceso Administrativo.....	40
2.3.7.3.1. Planeación.....	41
2.3.7.3.2. Organización.....	42
2.3.7.3.4. Dirección.....	43
2.3.7.3.5. Control.....	44

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico.....	45
3.1.1 Tipo de Investigación.....	46
3.1.1.1 Analítica.....	46
3.1.1.2 Propositiva.....	46
3.1.2 Aplicación de Otros Tipos de Investigación.....	46
3.1.2.1 Investigación Descriptiva.....	46
3.1.3 Fuentes de Información.....	46
3.1.3.1 Fuentes primarias.....	47
3.1.3.2 Fuentes Secundarias.....	47
3.1.4 Universo y Muestra.....	48
3.1.4.1 Universo.....	48
3.1.4.2 Muestra.....	48

3.1.5 Tipo de Muestreo.....	49
3.1.5.1 Dirigido.....	49
3.1.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	49
3.1.6.1 Técnicas.....	49
3.1.6.1.1 Encuesta.....	49
3.1.6.1.2 La Entrevista Dirigida.....	49
3.1.7 Instrumentos.....	50
3.1.7.2 Procesamiento de la Información.....	50

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Tabulación.....	51
4.2. Conclusiones y recomendaciones.....	67
4.2.1. Conclusiones.....	67
4.2.2 Recomendaciones.....	68

CAPITULO V: DIAGNOSTICO Y DISEÑO

5.1. Situación Actual.....	69
5.2. Análisis Interno.....	69
5.3. Análisis Externo.....	85

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL 2012.

CASO PRÁCTICO “PANADERÍA EL ÁNGEL	129
--	------------

ANEXOS.

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad los mercados se encuentran en una situación de cambio continuo y constante, ofreciéndonos mas alternativas y productos innovadores siendo un motivo para que Panadería El Ángel sea una panadería a la vanguardia en las nuevas tendencias sobre productos alimenticios, generando así una posición en el mercado mas alta y también ofrecer productos con precios competitivos. Razón por la cual las empresas se ven en la obligación de no estancarse si no de seguir en busca de crecimiento y desarrollo, implementando tecnología, optimizando procesos, personal mas capacitado y motivado, y todo debido a que los tiempos son cambiantes y el mercado exige mas innovación para la comercialización de los productos.

El sector panificador se ha visto amenazado con las alzas en el trigo, ya que de este se derivan muchos ingredientes para productos de panadería. Cabe notar que a pesar que de la situación económica que presenta el país, para los negocios como las panaderías no se ven tan afectas pues son productos de consumo diario, ofrecen gran variedad, diferentes precios y son muy rendidores ya que sirven de suplemento alimenticio a cualquier hora del día. Es por ello que el presente plan estratégico busca identificar las posibles opciones de la panadería El Ángel en su mercado actual, para definir el tipo de estrategias competitivas que le permita posicionarse en el sector. Un plan estratégico es una buena herramienta para el empresario quien podrá visualizar sus principales oportunidades y amenazas que afectan su negocio, e igualmente será capaz de preparar a su empresa para afrontar esos escenarios.

CAPÍTULO I

CAPITULO I.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

A raíz de los cambios globales que se han dado en El Salvador, tales como los tratados de libre comercio, la dolarización y el libre mercado afectan de algún modo a todos, lo cual obliga a todas las industrias y en este caso a la industria de la panificación a prepararse para enfrentar la competitividad que dichos tratados generan.

Para enfrentar los nuevos retos se han generado líneas de crédito que favorecen a la micro, pequeña y mediana empresa. Y la industria panificadora ha sido favorecida con préstamos que destinan para adquisición de equipo y maquinaria, renovación y compra de vehículos para el reparto y distribución de los productos, incluyendo la reconstrucción y construcción de infraestructura para los negocios.

La industria panificadora también realiza inversiones que los vuelven más competitivos y eficientes en el mercado, lo que los convierte en empresas en crecimiento. Otro aspecto que la industria panificadora en San Miguel, ha sufrido en los últimos años es la competencia de las grandes empresas ya que han acaparado gran parte del mercado haciendo difícil la labor de ventas de las pequeñas y medianas empresas.

Es por ello que las pequeñas empresas de la industria deben prepararse si quieren sobrevivir en este mercado, deben estar conscientes de las exigencias de su entorno. Mediante el diseño de un plan estratégico para la Industria Panificadora de la ciudad de San Miguel se pretende lograr enfrentar la competencia de las grandes empresas de manera que, las pequeñas empresas sean más eficientes y competitivas en el mercado.

1.2. Enunciado del Problema

¿Como el diseño de un Plan Estratégico para la Industria Panificadora de la ciudad de San Miguel, contribuirá al crecimiento, desarrollo con estándares de calidad y al crecimiento competitivo en la ciudad?

1.3. Justificación

Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos de administración, la realización de un diseño de un Plan Estratégico, en este caso, para las empresas panificadoras de la ciudad de san miguel.

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense y resulta común en nuestra sociedad empresarial, haciendo referencia a micros pequeñas y medianas empresas, que la misión y visión de una organización, sean simplemente el decorado de la sala de recepciones.

Los Planes Estratégico, y en especial este, ayuda a que los gerentes y administradores, o los encargados de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. Facilitando así, un éxito empresarial.

El nicho de mercado en esta investigación será la industria panificadora de la Ciudad de San Miguel. Lugar en las que se identifican muchas empresas dedicadas a este rubro, pero que se observa que no tienen una administración formal, sin lineamientos prácticos ni teóricos, que faciliten el desarrollo de la misma, con el establecimientos de objetivos para la consecución de sus metas.

Así que, la realización de un diseño de un Plan Estratégico, tomando en cuenta que la aplicación será en una empresa específica, lo cual nos hace factible la investigación; las condiciones administrativas son similares para las demás empresas en la ciudad. Lo cual servirá como parámetro, mediada, o un punto de partida para las demás empresas. Lo cual será de mucha utilidad para la industria panificadora.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

- Realizar un diseño de planeación estratégica para la industria panificadora de la ciudad de San Miguel, que sirva a los administradores para la toma de decisiones y establecer la dirección de las empresas.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la industria y su entorno.
- Determinar la visión, misión según las necesidades de la industria y su entorno.
- Formulación de metas y objetivos de la empresa.
- Establecer estrategias y planes de acción para alcanzar metas trazadas por empresa.

CAPÍTULO II

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL.

2.1 Marco Normativo.

Un conjunto de normas que ocupan una posición especial y suprema en ordenamiento jurídico, que regulan las funciones y los órganos fundamentales del estado. Estas normas son formuladas por órganos legislativos especiales, o bien mediante los procedimientos más rigurosos que los correspondientes a las leyes ordinarias. Se toma la constitución como la ley primaria que rige a todas las demás.

2.1.1 Constitución de la República.

En el Capítulo II de la constitución, en la sección segunda, trata sobre el trabajo y la seguridad social y establece algunos derechos que tienen los trabajadores y las obligaciones de los patronos, específicamente en los artículos 38, 42, 43,44 y 50.

En el Art. 38 se menciona que el trabajo será regulado por un código con el fin de armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. En el Art. 42 hace referencia sobre el derecho a descanso remunerado que tienen las mujeres trabajadoras antes y después del parto y la conservación de su empleo.

En el Art. 43 se menciona la obligación que tienen los patronos de pagar indemnización y a prestar servicios médicos cuando un trabajador sufra un accidente o enfermedad profesional.

En el Art. 44 menciona las condiciones que deben reunir las fábricas y locales de trabajo. Finalmente el Art.50 trata sobre la seguridad social a la cual los trabajadores, patronos y el estado contribuirán para el pago y cuantía que determine la ley.

2.1.2 Trabajo y Seguridad Social.

Comprende desde el artículo 37 al 52, los cuales están referidos a los derechos del trabajador y a la responsabilidad de la empresa a favor de este.

2.1.3 Código de Comercio.

Se relaciona con las empresas privadas ya que se encarga de regular a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles, regulando la legalidad del comercio y administración de las empresas como está estipulado en el Art. 1 de las disposiciones generales del título preliminar. En esta se describen las características de los comerciantes:

Art. 411: Números I y IV: Establece las obligaciones del comerciante individual y social.

Art. 435: Se refiere a la obligación de los comerciantes de llevar contabilidad debidamente organizada, además especifica todo los estados financieros exigidos por la ley.

Art. 553: Establece que la empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos, con objeto de ofrecer al público, con propósitos de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.¹

¹ Código de Comercio de El Salvador.

El Código de Comercio tiene como función primordial regir en cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles; realizadas por los comerciantes.

El Art.1. Expresa que “Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones contenidas en este código y en las demás leyes mercantiles, en su defecto, por los respectivos usos y costumbres, y a la falta de estos, por las normas del código civil.” Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Art.2. Son comerciantes:

I. Las personas naturales titulares de una empresa de una empresa mercantil, que se llaman comerciantes individuales.

II. Las sociedades, que se llaman comerciantes sociales.

Se presumirá legalmente que se ejerce el comercio cuando se haga publicidad al respecto o cuando se habrá un establecimiento mercantil donde se atienda al público.

El Capítulo VII, Título II, del Libro Primero, del Código de Comercio, trata sobre las disposiciones generales a las que está sujeta una sociedad anónima, sus requisitos y forma de constitución arts. 191 al 206.

2.1.4 Código de Trabajo.

Toda clase de empresa está regulada por el Código de Trabajo ya que su objeto principal consiste en manejar, armonizar las relaciones entre patronos y empleados para establecer que se cumplan sus derechos, prohibiciones y obligaciones; buscando así la armonía y el bienestar dentro de la empresa, tal como se menciona en los artículos 1, 2 y 3.

2.1.5 Ley de Impuestos a la Tráferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA).

Esta ley se encarga de las empresas privadas que realizan actividades comerciales, como transferencias, importaciones, exportaciones de bienes muebles, las cuales están obligados al pago de impuesto, lo antes mencionado se basa en los artículos 1 y 8.

Art. 1: Se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al auto consumo de servicios de acuerdo con las normas que se establecen en las mismas.

Art. 8: Establece quienes serán sujetos pasivos o deudores del impuesto, sea en calidad de contribuyente o de responsable.²

2.1.6 Ley de Protección al Consumidor.

Aplicaciones al comercio y la industria. En el capítulo II de este código en su Art. 234 establece que toda empresa dedicada a vender bienes o prestar servicios no debe elevar el precio, al que contará con etiquetas, rótulos, letreros o listas elaboradas por el productor, distribuidor o prestador de servicios. Toda empresa dedicada al comercio o industria que presta servicio, quedará sujeta a todas las disposiciones de la ley del consumidor tal como se menciona en los artículos 2, 3, 5 de dicha ley. Todas estas leyes mencionadas anteriormente se relacionan con esta investigación debido a que están destinadas a mejorar y contribuir en la relación y satisfacción de la vida laboral entre patronos y empleados.

² Código de Trabajo de El Salvador.

2.1.5 Ley de Impuesto sobre la Renta.³

Regula los aspectos concernientes al Impuesto Sobre la Renta. (Es decir a los ingresos que perciben las personas naturales y jurídicas, ya sean nacionales o extranjeros).

a) Sujetos Pasivos.

Esta ley, y su reglamento, regulan lo referente a la aplicación del impuesto sobre la renta obtenida por los sujetos pasivos o contribuyentes del impuesto sobre renta; esto según el Art.5. Son sujetos pasivos o contribuyentes y, por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquellos que realizan el supuesto establecido en el artículo 1 de esta ley, ya se trate:

- ✓ De personas Naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país;
- ✓ De las sucesiones y los fideicomisos domiciliados o no en el país; y
- ✓ De los artistas, deportistas o similares domiciliados o no en el país, sea que se presenten individualmente, como personas naturales, o bien agrupados en conjuntos.

b) Obligados Formales:

Según el Art. 85 son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado al asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto.

c) Determinación de la Renta Obtenida en El Salvador:

La renta obtenida se determinará sumando los productos o utilidades totales de las distintas fuentes de renta del sujeto pasivo Art. 12.

³Mendoza Orantes, Ricardo; Ley de Impuesto Sobre la Renta, Editorial Jurídica Salvadoreña, Págs. 40-42

Fuentes de Renta:

- ✓ Ingresos por trabajo: Sueldos y Salarios, honorarios, comisiones y toda clase de remuneraciones o compensaciones por servicios personales.
- ✓ Ingresos por la actividad empresarial: Comercial, agrícola, industrial, de servicio, y de cualquier otra naturaleza.
- ✓ Ingresos por inversiones de capital: alquileres, intereses, dividendos o participaciones y
- ✓ Otros Ingresos: toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades, cualquiera que sea su origen.

d) Ejercicio de imposición del Impuesto Sobre la Renta Art. 13:

- ✓ La renta obtenida se computará por períodos de doce meses.
- ✓ Las personas naturales y jurídicas, tendrán un ejercicio de imposición que comenzará el primero de enero y terminará el treinta y uno de diciembre.
- ✓ Cuando el sujeto obligado dejare de existir o se retirare definitivamente del país, terminando sus actividades económicas en el, antes de finalizar el ejercicio de imposición correspondiente, se deberá liquidar el impuesto sobre la renta que corresponda a la obtenida en dicho período.
- ✓ La renta se presume obtenida a la medianoche del día en que termine el ejercicio o período de imposición.

e) Deducciones Generales:

Art. 29.- Son deducibles de la renta obtenida:

Los Gastos del Negocio, Remuneraciones, Gastos de Viaje al exterior y viáticos al interior del país, Arrendamientos, Primas de seguros, Tributos y cotizaciones de seguridad social, Deducción para asalariados que liquidan o no el impuesto, Combustible, Mantenimiento, Intereses, Costos, Gastos Agropecuarios.

Art. 30, La depreciación

Art. 92, Obligación de declarar y Pagar.

f) Renta Imponible.

Valor sobre el cual se determina el impuesto sobre la Renta, que se determina el impuesto sobre la Renta, que se determina deduciendo de la renta obtenida los costos y gastos necesarios para su producción y la conservación de su fuente y los que la ley determina.

2.1.6 Código Tributario⁴

Los objetivos fundamentales del Código Tributario son; crear un marco legal unificado que facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias, desarrollar los derechos de los administrados, mejorar las posibilidades de control por parte de la Administración y garantizar un adecuado flujo de recursos financieros que permita atender las responsabilidades que competen al Estado.

Art. 4, Derechos de los Administrados.

Art. 16, Obligación Tributaria.

Art. 30, Sujetos Pasivos

Art.85, Obligados Formales

Arts. 86 y 87, Obligación de Inscribirse en el Registro de Contribuyente.

Art. 91, Obligación de Presentar Declaración

Art. 107 Emisión de Comprobantes de Crédito Fiscal y Otros Documentos.

Arts. 114 y 115, Requisitos Formales de los Documentos

Art. 139. Obligación de llevar Contabilidad Formal, Registros, Inventarios y Utilizar Método de Valuación.

⁴ Código Tributario

2.1.7 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.⁵

Art. 1 Por medio de la ley se establece un impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

Art. 20. Capacidad Tributaria, Sujetos Pasivos o Deudores del Impuesto.

Art. 26. Responsabilidad de Matriz y Sucursales.

Art. 65. Créditos Fiscales no Deducibles.

Art. 93 Periodo Tributario, Obligación de Presentar Declaración, contenido y Declaración

Art. 94 Lugar, Plazos y Requisitos de la declaración y Pago de la misma.

⁵ Mendoza Orantes, Ricardo. Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Editorial Jurídica Salvadoreña, Págs.

2.2 Marco Histórico.

2.2.1. La Administración.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con una lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. En la actualidad, la sociedad de la mayor parte de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayoría de las obligaciones sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), que son administradas por grupos directivos propios para poder ser más eficaces. A diferencia de lo anterior, a finales del siglo pasado la sociedad funcionaba de manera completamente diferente. Hace 80 años las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, los profesionales independientes (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador, el almacenista de la esquina, etc. A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.⁶

Durante la historia del ser humano, los antecedentes de la administración siempre se han desarrollado de forma muy lenta y desinteresada. Solamente a partir del siglo XX es cuando se comienza a desarrollar el auténtico progreso de la administración. Hoy en día los países contienen en su seno multitud de organizaciones especializadas en función de las necesidades sociales, y que garantizan un servicio de calidad.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos7/admi/admi.shtml#ante>

Ejemplos de estas organizaciones son los hospitales, la policía, los bomberos, las universidades...etc. En cambio apenas hace 100 años los países carecían de dichas administraciones y las pocas que había apenas realizaban su función, por ejemplo las pequeñas escuelas de pueblo, un médico para toda una población... falta de hospitales...etc.⁷

Los antecedentes de la administración así como la historia de las organizaciones son un sector que podemos denominar como "moderno".

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr los objetivos.⁸

Los diferentes enfoques del pensamiento administrativo han aportado infinidad de conocimientos útiles para la administración. La evolución de este arte desde los tiempos del empirismo hasta la actualidad, sólo puede apreciarse con el curso de la historia. Algunos sucesos históricos de trascendencia se muestran en los hechos que se mencionan a continuación:

⁷ <http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos55/historia-de-la-administracion/historia-de-la-administracion.shtml>

- **EGIPTO:** La construcción de la Gran Pirámide es buen ejemplo del trabajo coordinado y organizado de miles de obreros y sus dirigentes.
- **HEBREOS:** El libro del Éxodo narra la dirección de Moisés y el establecimiento de leyes y reglas con un liderazgo poco usual.
- **GRECIA:** La influencia de los grandes filósofos es determinante en la administración. Sócrates, por ejemplo, transmitió a sus discípulos la importancia universal de la armonía y la organización, para lograr los objetivos. Platón, en sus reflexiones, diserta sobre la división del trabajo.
- **CRISTIANISMO:** Con Cristo, surge un liderazgo fuerte y decidido, una organización funcional extensa y una administración eficiente. Las organizaciones cristianas (entre las que destaca la católica), aportaron a la administración infinidad de principios y normas que prevalecen hasta nuestros días.
- **LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL:** La Revolución Industrial, un proceso que se inicia en Inglaterra y se extiende por todo el mundo, se caracteriza por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el desarrollo de fábricas y el avance en los transportes y las comunicaciones. Con el tiempo, el creciente dominio de la ciencia en la industria y el desarrollo de nuevas formas de organización se reflejan en los cambios sociales.

El capitalismo como forma de organización social, es consecuencia y factor para los monopolios. La Revolución Industrial determina empresas, entre las cuales sobresalen:

- a) Normas rígidas de trabajo.
- b) Formas de comportamiento rutinizadas y mecanizadas.
- c) Un aumento en la dependencia entre los miembros de la organización.
- d) Una necesidad de coordinación permanente.

La Revolución Industrial es la génesis de la teoría científica de la administración. Con ella aparecen los estudios sobre la productividad humana, la investigación administrativa, los principios administrativos, los conceptos de administración, las funciones de ésta y el enfoque de proceso.

Algunos autores señalan que el verdadero surgimiento de la administración se da con el despuntar del siglo XX se afirma también que éste fue el acontecimiento histórico de mayor importancia del siglo.

La Revolución Industrial establece el origen de la teoría administrativa: por ello es lógico suponer que Inglaterra y Estados Unidos marcan la pauta en el desarrollo de las industrias, con lo cual determinan los aspectos iniciales de la teoría administrativa.

2.2.2. Planeación Estratégica.

Desarrollo y evolución del concepto de planeación estratégica. Raíces etimológica:

- Griego *strategos*: "Un general", "ejército".
- Verbo griego *strategos*: "Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos".

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

La estrategia no es nueva en los negocios, hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación (planeación) estratégica.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto".⁹

En el ámbito empresarial, se considera a toda la empresa como sistema bajo análisis, la planeación estratégica ayuda a que las empresas tengan claros sus objetivos y así puedan definir un programa de acciones para realizarlos. De esa manera se separa una problemática compleja en porciones pequeñas que se han de ir realizando poco a poco.

⁹ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Antecedentes-De-La-Planeacion-Estrategica/361738.html>

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial
- Ausencia de recesión
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés
- Existencia de materiales
- Abundante energía

Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran óptimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

- Recesiones económicas.
- Inflaciones sin precedentes.
- Escasez de petróleo.
- Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logro comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa hasta la actualidad, en la cual las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la planeación estratégica dentro de su organización.¹⁰

2.2.3. Industria Panificadora.

La historia del éxito del pan comienza hace unos diez mil años, ciertos grupos de nómadas decidieron asentarse en los grandes valles del Nilo, Eufrates, y Tigris, y en algunas zonas de oriente medio, optaron por cambiar la vida de cazador y coleccionistas por la de agricultor. Durante sus excursiones ya habían descubierto el alto valor energético de las semillas y ahora querían estar preparados ante tiempos de crisis mediante la construcción de colonias y trabajo sistemático el suelo.

El descubrimiento del pan fue casual, nos situamos en la Época Neolítica, un antepasado del hombre conoce ya las semillas y cereales, y sabe que una vez triturados y mezclados con agua, dan lugar a una papilla. Este hombre olvida la papilla en una especie de olla, al volver encuentra una torta granulada, seca y aplastada, el primer pan acaba de tomar forma.

Desde ese momento, el pan ha estado unido a la evolución del hombre, ha estado presente en conquistas, revoluciones, civilizaciones, descubrimientos, es decir formando parte de la cultura universal del hombre.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos58/planificacion-pequena-empresa/planificacion-pequena-empresa2.shtml>

Se puede decir que el pueblo egipcio consolidó las técnicas de panificación ya que fueron ellos quienes descubrieron la fermentación y con ello el verdadero pan “el pan fermentado” y crearon los primeros hornos para cocer el pan, en este sentido en el año 4000 A.C. fue desenterrado un horno en las excavaciones próximas a Babilonia.

Las técnicas de panificación de los egipcios fueron adoptadas por griegos, a través de las relaciones comerciales, debido a que los griegos tenían poca producción agrícola, ya que sus tierras no eran tan fértiles como las de los egipcios.

Por ello era necesario importar los granos de oriente medio Sicilia o Egipto. Estas expediciones de compra permitieron la adopción de las técnicas, y los hornos de bóveda hemisférica contruidos con ladrillos refractarios y de gruesos muros capaces de conservar el calor por largo tiempo.

Fueron los griegos, en el siglo III A.C. los que hicieron un arte de la panadería, crearon mas de setenta panes diferentes, los panaderos griegos inventaron formas variadas a los panes utilizados para fiestas religiosas, probaban diferentes masas panaderas: trigo, cebada, avena, salvado, centeno e incluso masa de arroz; añadiendo a estas, especias, miel, aceites, frutos secos y seguramente fueron los precursores de la pastelería, convirtiéndose el horno y el asador en los principales instrumentos de la cocina griega que sirvieron de fundamento para toda la cocina europea moderna.

Otra de las culturas que adoptó las técnicas para la elaboración del pan fue Roma aunque en un principio, preferían alimentarse de gachas y papillas; e pan se consideraba por el pueblo como algo ajeno, nada alcanzable; solo aparecía en las comidas de los señores pudientes.

En el año 30 A.C. Roma cuenta con más de 300 panaderías dirigidas por profesionales cualificados griegos; en estas, los procesos de elaboración y cocción eran realizados por diferentes profesionales; el precio estaba perfectamente regulado por los magistrados y en el año 100, en época del emperador Trajano, se construye una primera asociación de panaderos: el Código Oficial de Panaderos de carácter privilegiado (exención de impuestos) y se reglamentaba estrictamente la profesión: era heredada obligatoriamente de padres a hijos.

Los romanos mejoraron los molinos, las maquinas de amasar, y los hornos de tal manera, que hoy en día se denomina “horno romano” al horno de calentamiento directo. Roma propago la cultura el pan por todas las colonias, excepto por Hispania, donde la existencia del pan era anterior a la colonización romana; los celtiberos ya conocían las técnicas de amasar y panificar el trigo. En España, especialmente en la zona mediterránea, existen gremios de panaderos desde hace más 750 años. En el año 1200 consta la existencia escrita del gremio de panaderos de Barcelona.

2.2.4. Antecedentes de las Pequeñas Empresas Panificadoras en El Salvador.

No existe una fecha exacta sobre el origen de la industria panificadora en el salvador, sin embargo, se supone que fueron los europeos, durante la colonia, quienes introdujeron el trigo a centro América, materia prima para la elaboración del pan. Ellos enseñaron técnicas para fabricar panes sencillos de tal modo que sirvieran para el mantenimiento de las colonias españolas en el área centroamericana.

Como resultado de la revolución industrial y luego de la segunda guerra mundial, los países se percatan de la necesidad de mejorar sus sistemas de producción. En este sentido en el salvador se fue superando la fase primaria de la elaboración del pan que en un 100% era de tipo manual y progresivamente dentro del equipo de la industria panificadora.

La industria panificadora de nuestro país ha evolucionado grandemente en las últimas dos décadas. La de los 80's, genero la oportunidad de hacer crecer las producciones para satisfacer la demanda de la población, quien exigía de un producto más higiénico y de buena presentación.

En los 90's, la industria inicio una era de innovaciones e inversiones en los centros de producción. Tanto la panadería grande como la mediana se volvieron más competitivas en la elaboración y desplazamiento de sus productos hacia el consumidor. De esta manera, el panificador decidió incorporarse a los procesos vanguardistas; utilizando y optimizando los métodos y procesos de producción y creando un recurso humano más eficiente de cara al nuevo milenio.

A raíz de los cambios globales que se han dado en El Salvador, tales como los Tratados de Libre Comercio, la dolarización y el libre mercado afectan de algún modo a todos, lo cual obliga a todas las industrias y en este caso a la industria de la panadería prepararse para enfrentar la competitividad de dichos tratados generan.

Para enfrentar los nuevos retos se han generado líneas de crédito que favorecen a la micro, pequeña y mediana empresa. Y la industria de la panificación ha sido favorecida con préstamos que destinan para la adquisición de equipo y maquinaria, renovación o compra de vehículos para el reparto y distribución de los productos, incluyendo la reconstrucción y construcción de infraestructura para los negocios.

La industria de la panificación también realiza inversiones que le vuelve más competitivos y eficientes en el mercado, lo que convierte en empresas en crecimiento. Otro de los aspectos que la industria de la panificación en El Salvador, ha sufrido en los últimos años es la competencia de las grandes empresas ya que han acaparado gran parte del mercado haciendo difícil la labor de ventas de las pequeñas y medianas empresas.

Es por ello que si se quiere sobrevivir en este nuevo enfoque el panadero debe acostumbrarse a las exigencias del nuevo consumidor, analizando sus necesidades. Otra de las exigencias de los consumidores son la rapidez y eficiencia del servicio y la relación entre precio y calidad. En resumen el consumidor que concurre a una panadería artesanal no es un grupo homogéneo, sino que es muy diverso. Saber satisfacerla demanda de cada uno es el secreto de la fidelidad de los clientes.

Los cambios en los hábitos de consumo y la necesidad de ofrecer un pan de calidad diferente están obligando a variar las orientaciones de la panadería en los últimos años. Responder a estas necesidades es un gran reto para todos los salvadoreños panificadores.

Es por ello, que se hace necesario despertar el interés por conocer los gustos y preferencias de los clientes e innovar en los productos con el objetivo de ir satisfaciendo las necesidades.¹¹

2.2.5. Antecedentes de La Panadería El Ángel.

La panadería El Ángel que está ubicada en Colonia Dolores Ave. Cuscatlán casa N° 7, San Miguel, surgió con la idea de los propietarios Miguel Ángel Segovia y su esposa Aurora Rivera de Segovia para establecer su propio negocio debido a la experiencia que ellos habían adquirido en el área de panificación al trabajar de jóvenes en este oficio en otras panaderías.

“El Ángel” es una empresa que se dedica a la elaboración de productos panificados actualmente en dos variedades, el pan francés y pan dulce, por lo que esta trata de satisfacer la demanda de estos, con productos de calidad y de buen sabor.

¹¹ Estudio Sub Sectorial CONAMYPE.

La empresa desde un inicio se ha dedicado a la elaboración de pan dulce y pan francés por lo que ellos pretenden mantener el negocio, crecer e innovar en la industria como por ejemplo manejan la idea de elaborar nuevos productos o variedad de ellos como pasteles para ocasiones especiales.

La empresa cuando inicio lo hizo con capital propio con los ahorros que tenían de sus ingresos y con ayuda de un familiar que proporciono ciertos recursos incluyendo un vehículo para la distribución del pan.

La empresa no ha tenido la necesidad de financiamientos externos con entidades bancarias, por lo que el inicio de esta se ha logrado con capital propio y de familiares cercanos, y su mantenimiento es gracias a los ingresos obtenidos de sus operaciones diarias.

Actualmente la empresa distribuye sus productos en las áreas cercanas a la colonia Dolores de la ciudad de San Miguel así como de otras ciudades de la zona oriental, Gotera, Segundo monte, Osícala, Perkín, Cacaopera y Corinto, Santa Rosa de Lima, Lislique, Anamoros, Poloros, El Cuco, Moncagua, El Rodeo, La Fragua, Chinameca, El Transito, El espino, y pretende ganar mas clientela dentro del mercado de la ciudad de San Miguel. Actualmente la empresa percibe un estimado de ingresos por ventas equivalentes a \$6,000.00 mensuales.

En la actualidad la empresa cuenta con un capital mayor al que la ley establece de \$2,000.00 colones por lo que la empresa está considerando la opción de legalizar su negocio para luego evitar problemas con el fisco, nos manifiestan que de ser así la empresa se constituirá como una sociedad de personas específicamente en una con nombre colectivo debido a que quieren mantenerlo como un negocio familiar y que no lo consideran un negocio grande para aceptar socios externos que den sus aportaciones, sino que trabajar con el capital con el que cuentan y realizar inversiones

con las aportaciones de los mismos familiares respondiendo todos en igual medida por la empresa.

2.3. Marco Teórico.

2.3.1. La Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica formal con sus características modernas se introdujo por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Durante esa época las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica a largo plazo, desde entonces la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando, de tal forma que en la actualidad todas las compañías importantes cuentan con algún tipo de planeación y un número cada vez mayor de empresas pequeñas están siguiendo su ejemplo.¹²

“En cierta manera los negocios son como la guerra, ya que si su gran estrategia es correcta pueden permitirse muchos errores tácticos sin que la empresa deje de tener éxito”. Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos, siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelente.

En la actualidad no existe un modelo de planeación estratégica que cada organización debe adoptar, sino que estos se diseñan de acuerdo a las necesidades y características que cada empresa tiene en particular. Para esto es necesario que cada empresa establezca sus políticas, propósitos, objetivos y estrategias, basadas en los planes que han de ponerse en práctica para lograr obtener los objetivos básicos de la organización.

¹² George Steiner A. Planeación Estratégica 1ª. Edición. Año 1993 Pag.12

2.3.1.1. Concepto

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de la organización, determina las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.¹³

La Planeación Estratégica, "Es el instrumento que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana".

Es decir, menciona que es la herramienta de la administración que puede crear oportunidades de aumentos significativos en las utilidades, por lo cual se considera para las empresas de suma importancia.¹⁴

Planear es decidir ahora lo que haremos mas adelante, especificando entre otras cosas, el cómo y cuando lo haremos.¹⁵ El Plan Estratégico es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos fundamentales de la compañía.¹⁶

¹³ Administración, James A.F. Stoner. 3a. Edición, México, 1990.

¹⁴ Pensamiento Estratégico para la Empresa de éxito. James Taylor. Edición Alexander Hamilton Primera Edición .1990. Pag.185.

¹⁵ Fundamentos de Marketing. Stanton- Etzel- Walker. Pág. 56. México. 2000.

¹⁶ George A. Steiner, Planeación Estratégica, 30ª reimpr., Compañía Editorial Continental, México 2003, página 20

2.3.2. Características de la Planeación Estratégica

Se dedica exclusivamente a cuestiones fundamentales, como por ejemplo responde a preguntas como: ¿en qué negocio estamos y en que negocios deberíamos estar?, ¿quienes son nuestros clientes y quienes deberían ser?.

Ofrece un marco de referencia para una planeación detallada y para las decisiones ordinarias; sobre como afrontar las decisiones diarias. Establece un marco de referencia temporal más largo que otro tipo de planeación. Contribuye a orientar las energías y recursos de la empresa, hacia aquellas actividades que tengan un grado mas alto de prioridad.

Por ser una actividad de alto nivel de la organización, participa activamente en ella, permitiéndoles tener una visión amplia, para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

2.3.2.1. Importancia de la Planeación Estratégica.

La importancia fundamental radica en que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

El plan se centra en un apoyo para que la empresa se desarrolle desde el lugar donde se encuentra hasta donde se quiera llegar, es decir, donde estamos ahora y hacia donde queremos llegar.

Sin un plan las empresas no pueden realizar las actividades en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que ha de hacerse, ni como llevarlo a cabo. En el Plan Estratégico los administradores adecuan los recursos de la empresa a sus oportunidades de mercado a largo plazo.

Ayuda además a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y el riesgo a elegir entre ellas. Reduce al mínimo la posibilidad de errores ya que los objetivos metas y estrategias son sometidas a un medio formal de estudio.

Sin un plan no podremos realizar las cosas eficiente y adecuadamente, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En este proceso, la planeación estratégica es el mejor instrumento el cual debe de ser realizado por una gerencia de carácter estratégico y visionaria.

2.3.2.2. Objetivos de la Planeación Estratégica.

Un objetivo es un resultado esperado en un plazo dado, y sus características están vinculadas en el sentido que deben ser realistas, alcanzables, precisos, claros, concretos y posibles de ser medidos, oportunos de cumplir en el tiempo establecido, pero ante todo que implique retos significativos para la organización.

Los objetivos estratégicos deben ser por el plazo que se establezca en el Plan Estratégico. Es obvio que los objetivos a largo plazo pueden lograrse con más facilidad si existen planes cuidadosamente elaborados. Desde este punto de vista el requerimiento de establecer objetivos en la planeación estratégica es un factor importante en las organizaciones empresariales.¹⁷

¹⁷ George A. Steiner, Planeación Estratégica., 30ª, Editorial Continental. México 2003, Pág. 45 y 46.

Toda organización debe saber dónde se encuentra y a dónde quiere llegar. Para lo cuál la planeación estratégica tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación. Dentro de los objetivos que busca la planeación estratégica están:

- Mejorar la posición de la empresa en el mercado.
- Búsqueda de mayor rentabilidad.
- Establecimiento de mayor Imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Responsabilidad Social.
- Aumento en la participación en el mercado.¹⁸

2.3.3. Tipos de Planes Estratégicos.

El plan estratégico es ventajoso ya que se puede clasificar de acuerdo a las necesidades, naturaleza o propósito de una empresa. De acuerdo al propósito, los planes estratégicos se pueden clasificar en: Mercadeo, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

2.3.3.1. Plan Estratégico de Mercadeo.

El diseño de este plan estratégico se utiliza para saber como coordinar las actividades de ventas, comercialización, distribución y promoción, así mismo tratar de buscar los mecanismos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

¹⁸ Administración, James A.F. Stoner. 3a. Edición, México, 1990, pag. 36.

2.3.3.2. Plan Estratégico de Producción.

Este tipo de plan estratégico permite analizar y evaluar cómo está la empresa con respecto a la calidad de la materia prima que se está utilizando en la elaboración de sus productos, si el precio es adecuado con la calidad que se ofrece y si pueden competir con otras empresas. además permite evaluar periódicamente el proceso de producción utilizando la metodología del foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

2.3.3.3. Plan Estratégico de Finanzas.

El diseño de este plan permite visualizar a la empresa, en la obtención de los recursos financieros, así como la utilización racional de estos recursos mediante la utilización de herramientas financieras para obtener niveles de utilidad que permitan a la empresa subsistir en el medio económico en el cual se está desarrollando.

2.3.3.4. Plan Estratégico de Recursos Humanos.

Este plan, orienta sus esfuerzos de cómo las empresas van a seleccionar del universo a las personas idóneas para una vacante dentro de la empresa, así mismo pasa por la etapa de contratación y posteriormente evaluar como el individuo se está desempeñando en su cargo y así mas adelante ofrecerle un ascenso, también se puede utilizar para conocer las habilidades, motivaciones y características de cada uno de los empleados, para saber si encajan funcionalmente en la estructura de la organización o en una actividad determinada.

2.3.4. Etapas de la Planeación Estratégica.

El proceso para llevar a cabo la planeación estratégica, consta de cuatro pasos esenciales, los cuales están representados por el análisis de la situación actual, el

establecimiento de la misión, el establecimiento de objetivos y el diseño de estrategias adecuadas.

2.3.4.1. Análisis de la Situación Actual.

Esta etapa es fundamental para el desarrollo de una planeación estratégica, ya que dentro de esta, influyen muchos factores, tanto los que están dentro de ella como los que están fuera. Como análisis de la situación, entendemos como reunir y estudiar la información relativa, a uno o más aspectos específicos de la empresa.

El análisis de la situación actual es de vital importancia, pues constituye el fundamento de las decisiones de la planeación estratégica, ya que obtener resultados frustrantes, costosos y no deseados.

Para poder hacer un análisis de la situación actual, es conveniente realizar un análisis FODA, el cuál representa el desarrollo de un diagnostico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una empresa puede poseer en un período de tiempo determinado, en relación con lo que ésta desea lograr.

2.3.4.1.1. Análisis Externo.

Debe de incluir todos los factores que afectan a la demanda actual, y especialmente la futura. Se trata de prever la demanda cuantitativamente a partir de hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evaluación del consumo, si no también, de predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios futuros, ligados algunas veces a nuevas tecnologías o a nuevos modos de vida. En esta etapa, se analizan las oportunidades y las amenazas que presenta una empresa.

2.3.4.1.2. Análisis Interno.

El análisis de las fortalezas y las debilidades de la empresa es interno, en oposición al de los factores externos a la empresa o factores ambientales. Se suele proceder al análisis interno evaluando las capacidades de la empresa: capacidad de innovación, capacidad de gestión de los recursos humanos y capacidad de crecimiento. Se tiene que buscar el análisis parcial de la empresa, herramientas que le permitan medir la capacidad global de la empresa para comprometerse en una estrategia más que en otras.

2.3.4.2. Establecimiento de Misión.

La Misión consiste en tener un propósito que cumplir, en todo tiempo ha sido parte del ser humano y su razón de ser le ha permitido desarrollar, el nacimiento, crecimiento y desarrollo de la existencia de los negocios, lo cual es de gran importancia para los micro empresarios de hoy en día, que quieren mejorar sus actividades y obtener mayores beneficios. La misión de una empresa es una actividad certera porque esta tiene un puerto hacia donde dirigirse, es como un barco que navega y conoce su destino.

2.3.4.2.1. Concepto de Misión.

Es la razón de ser del negocio: es decir, tener claro que actividades estamos haciendo, porque lo estamos haciendo, y para quien lo estamos haciendo.

2.3.4.2.2. Importancia de la Misión.

Es importante porque nos permite tener una guía interna que sirve para tomar decisiones que nos servirán para el mejor uso de nuestros recursos; es el fundamento en que nos basaremos para tener presente siempre y estar conscientes de lo que hacemos y por consiguiente guiarnos a cumplir lo que nos proponemos, como ejemplo podrían ser metas como: Crecimiento en las ventas, compra de nueva maquinaria, más personal, ampliación de estructura física, mayor cobertura de lugares; teniendo claro cual o cuales son los motivos por lo que trabajamos a que ritmo de trabajo se quiere llegar a trabajar, por qué trabajar de esa manera para cumplir con las metas que nos proponemos.

2.3.4.3. Concepto de objetivos.

Los objetivos, son los resultados finales de mercados deseados, cuya realización conducirá o producirá las ventas y los beneficios. En otras palabras un objetivo es un resultado final o el resultado que me propongo alcanzar en un plazo determinado.

2.3.4.3.1. Clasificación de los objetivos según el tiempo.

Según el tiempo, los objetivos pueden ser a corto, mediano o largo plazo. En donde:

- Corto Plazo: Es lo que me propongo realizar en los próximos seis meses.
- Mediano Plazo: Es lo que me propongo alcanzar en los próximos dos años.
- Largo Plazo: Es lo que me propongo realizar mas allá de los próximos dos años.

2.3.4.3.2. Características esenciales de los objetivos.

Al redactar los objetivos se debe tener siempre en cuenta las tres características esenciales de estos. Las cuales son:

- Poseer cantidades concretas.
- Determinar lapsos, plazos o períodos de ejecución específicos.
- Especificar los productos, servicios, mercados o áreas geográficas concretas.
- Un objetivo vago y poco concreto proporcionará una base muy débil para llevar a cabo sus planes.

2.3.4.3.3. Reglas para redactar objetivos.

Todo objetivo bien formulado y bien concebido debe de ajustarse a una serie de requisitos, los cuales son:

- Debe de comenzar con un verbo que denota acción o logro.
- Especifica un solo resultado clave a lograr.
- Señala una fecha límite para su consecución.
- Se registra por escrito.
- Se debe discutir verbalmente con las personas involucradas en su consecución.
- Es lo más específico y fácil de verificar.
- Debe ser realista.
- Ser alcanzables.
- Deben ser flexibles.
- Capaces de crear un verdadero desafío.

2.3.4.4. Estrategias.

La selección de estrategias sirve para fortalecer el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan. Es importante que las estrategias se acompañen de sus respectivas acciones para que sean efectivas y viables en el cumplimiento de los objetivos, el éxito o el fracaso de un plan estratégico depende del diseño y una adecuada aplicación de estas estrategias.

2.3.4.4.1. Concepto de Estrategias.

Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.¹⁹

2.3.4.4.2. Antecedentes de las Estratégicas.

Estrategia, es una palabra que descende de la cultura griega "Strategos" y que significa: general, jefe y que además fue utilizada tradicionalmente en el campo militar.

2.3.4.4.3. Importancia de las Estrategias.

Actualmente resultaría difícil en términos teóricos encontrar una empresa que de alguna manera no desarrolle estrategias sabiendo que esta actividad sirve esencialmente para reducir la incertidumbre de la participación en un mercado. De ahí que las estrategias son de gran importancia, para el empresario porque le permite alcanzar sus beneficios esperados, como para el ejecutivo porque le brinda

¹⁹ Koont'z, Harold pag. 130.

satisfacción de dirigir una empresa de alto nivel entre los competidores, traduciéndose esto en éxito administrativo.

También puede señalarse que las estrategias son de gran importancia para la clientela y la sociedad misma, ya que a los primeros se les facilita la satisfacción de sus necesidades y a la sociedad porque les propicia mayores fuentes de ocupación e ingresos, por lo tanto más estabilidad social.

Al hacer relación al impacto e importancia de esta herramienta en la empresa, dice: "Con la planeación estratégica se logran buenos resultados en áreas como ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo de los accionistas, índices de operación. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, sino el producto de ella al haberlo implementado."²⁰

2.3.4.4. Elementos a considerar en la formulación de estrategias.

Para formular las estrategias deben de considerarse los elementos siguientes:

- Aprovechar las oportunidades disponibles.
- Capitalizar las fortalezas y competitividad.
- Proveer para el desarrollo del crecimiento tomando en cuenta la adecuada asignación de los recursos.
- Estar dentro de las capacidades y experiencias (Presente o Futura) de la compañía y con los recursos disponibles (gente, tiempo, etc.)
- Se integra con cualquier otra estrategia y con los objetivos (Consistencia).
- Involucrar un aceptable grado de riesgo que pueda presentarse en determinado momento.

²⁰ George Steiner: Planeación Estratégica 1ª. Edición. Pág.165. México, 1987.

- Indicar el modo en el cual se utilizan los recursos.

2.3.5. Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

Antes de formular las estrategias se debe tomar en cuenta las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, que determinan la intensidad de la competencia en cualquier industria, y son las siguientes:

2.3.5.1. La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

Se refiere a la competencia entre organizaciones existentes, por lo general adopta la forma familiar de guerras de precios ("Especial, únicamente por esta semana, nuevos: precios rebajados"). Campaña de publicidad competitiva ("La calidad es la prioridad número 1"), y el incremento del servicio o garantías al cliente, etc.

2.3.5.2. Participantes Potenciales.

La segunda fuerza es la que representan los participantes potenciales en la industria. Los nuevos participantes traen nuevo vigor, nuevos recursos y un fuerte deseo de obtener participación en el mercado. Lo importante es reconocer que un competidor puede ingresar en el escenario en un trimestre inesperado, y el equipo de planeación necesita considerando las fuentes potenciales de nuevos participantes en la industria.

2.3.5.3. Poder de negociación de los competidores.

Como señala Porter (1980) los compradores compiten con la industria al tratar de reducir los precios, insisten en una mayor calidad o servicios adicionales, y al

hacer rivalizar a los proveedores entre si. Todas estas actividades ejercen impacto en la rentabilidad de la industria.

2.3.5.4. Poder de negociación de los Proveedores.

No sólo los compradores compiten con una industria; igual sucede con los proveedores, ellos pueden ejercer impacto al aumentar o amenazar con el incremento de los precios o al reducir la calidad o disponibilidad de bienes o servicios.

2.3.5.5. Productos o servicios sustitutos.

Comprender la manera como los productos o servicios sustitutos pueden ejercer impacto en una empresa exige la utilización de fuentes humanas al igual que las usuales fuentes impresas. Consumidores proveedores y distribuidores de los competidores representan excelentes fuentes de información acerca de las estrategias actuales y futuras de los competidores.

Debe tenerse en cuenta esta fuerza al monitorear el entorno competitivo aunque es una tarea compleja, y existe aspecto de éste que con frecuencia se pasa por alto. El monitoreo general y profundo del entorno competitivo es una labor que tiene prioridad en una lista de tareas de la gerencia, tanto para el proceso de planeación como la administración cotidiana.

2.3.6. Estrategias genéricas de Michael Porter.

2.3.6.1. Liderazgo General en Costos

Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad, y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, la ventaja competitiva en costos proporciona una adecuada protección respecto de las acciones potenciales de las fuerzas competitivas existentes en el mercado.

2.3.6.2. Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que se ha percibido en el mercado como único, y que lo diferencia de la oferta de los competidores.

2.3.6.3. Concentración, enfoque o estrategias de especialistas

El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores. Implica una diferenciación o un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigida solamente a la población objetivo.

2.3.7. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo dentro de toda organización es de vital importancia, ya que ayuda a que se obtengan los objetivos guiando a la empresa a través de una secuencia lógica de etapas.

2.3.7.1. Concepto.

El proceso administrativo es el conjunto de etapas sucesivas interrelacionadas que se aplican para lograr los objetivos establecidos en una empresa.

2.3.7.2. Importancia del Proceso Administrativo.

La importancia radica en que es un medio fundamental para comprender de la mejor manera lo que deben hacer las personas que administran una empresa, lo cuál permite que se lleve a cabo un trabajo ordenado, y una mejor coordinación en todas las tareas, obteniendo el ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero.

2.3.7.3. Etapas del Proceso Administrativo.

Distintos autores del campo administrativo han dividido el proceso administrativo en diferentes etapas, cambiando una o varias de estas. Las etapas básicas del proceso administrativo son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.3.7.3.1. Planeación.

Implica seleccionar misión, visión y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; es decir la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.²¹

Generalidades.

El proceso de planeación es esencial para toda organización, pues permite orientar las acciones de éstas hacia las metas o propósitos previamente establecidos.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son una guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades que se encaminen al logro de los mismos.

Principios.

- Factibilidad: Lo que se planea ha de ser realizable.
- Objetividad y cuantificación: establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

²¹ Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración, Una Perspectiva global, pag. 124.

- Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Intercambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente

2.3.7.3.2. Organización.

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.²²

Generalidades.

La Organización es una habilidad humana que ayuda a realizar las actividades empresariales de manera ordenada y con el menor esfuerzo posible ya que con ella se logra una estructura razonable donde todos los recursos van encaminados hacia un mismo fin u objetivo. Es decir se trata de determinar que elementos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo.

²² Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración, Una Perspectiva global, pag. 125.

Importancia.

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.3.7.3.4. Dirección.

Es el proceso de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.²³

Generalidades.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho la dirección tiene su importancia en las relaciones que existen entre los gerentes y las personas que trabajan con ellos. Los cuales tratan de motivarlos para que unan sus esfuerzos al logro de los objetivos organizacionales.

²³ ²³ Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración, Una Perspectiva global, pag. 127.

Importancia.

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.

La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.3.7.3.5. Control.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.²⁴

Elementos

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- El objeto del control es prever y corregir los errores.

²⁴ Koontz Harold y Weihrich Heinz, Administración, Una Perspectiva global, pag. 129.

Importancia

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

CAPÍTULO III

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Diseño Metodológico.

3.1.1 Tipo de Investigación

La investigación que se aplicará en este estudio será Analítica y Propositiva.

3.1.1.1 Analítica.

Se analizará la relación que existe entre las variables Plan Estratégico y el mejoramiento administrativo y competitivo de la empresa “Panadería El Ángel” en la industria panificadora en la ciudad de San Miguel.

3.1.1.2 Propositiva.

Porque se identificará los factores en los que la empresa presenta fortalezas y debilidades administrativas, y se presentará las conclusiones y recomendaciones, así como el Diseño del Plan Estratégico a los propietarios administrativos de “Panadería El Ángel”.

3.1.2 Aplicación de Otros Tipos de Investigación.

3.1.2.1 Investigación Descriptiva.

Puesto que se utilizará la encuesta como herramienta de investigación, la cual permitirá realizar conclusiones extraídas de los datos cuantitativos provenientes de la tabulación.

3.1.3 Fuentes de Información.

Una vez definido el método de muestreo y tamaño de la muestra se hizo necesario definir las técnicas de recolección de información necesarias para construir los instrumentos que permitan obtener los datos de la realidad y estas fuentes pueden ser cualitativos o cuantitativos las cuales se mencionan a continuación.

3.1.3.1 Fuentes primarias.

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. La información que se obtiene mediante técnicas como son las entrevistas realizadas en las cuales se utilizan instrumentos como las encuestas que se realizan de una manera directa. En este caso al administrador de la empresa “Panadería El Ángel” y pequeñas empresas de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

3.1.3.2 Fuentes Secundarias.

Es aquella información que se obtiene sobre el tema a investigar, pero que no son una fuente de la situación actual de los hechos del objeto de estudio sin embargo sirven como referencia. Dentro de las principales fuentes de información secundaria se encuentran los libros de texto, revistas, documentos escritos, documentales, los noticieros y los medios de información electrónica.

3.1.4 Universo y Muestra.

3.1.4.1 Universo.

En la presente investigación se tomará como unidad de observación la “Panadería El Ángel” y las pequeñas empresas de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel.

3.1.4.2 Muestra.

La muestra está constituida por las pequeñas empresas de la industria panificadora y la “Panadería El Ángel” de la ciudad de San Miguel. Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula para poblaciones finitas. Debido a que el universo de esta investigación es de 19 empresas en la ciudad, es este dato el que se utilizara como muestra.

Nombre de Panadería	Nombre de Panadería
La Divina Providencia	La Bendición
Ana Vilma	Campos
Rosita	Eblin
Paty	San Pedro
Yesica y Karla	Pan Lisseth
Emely	Ideal
Evelyn	Panadería Sin Nombre
Perla	Panadería Sin Nombre
Sagrado Corazón	Panadería Sin Nombre
La Espiga Panadería	

Fuente: CONAMYPE Centro Regional de San Miguel. Panaderías Inscritas.

3.1.5 Tipo de Muestreo.

3.1.5.1 Dirigido.

Se realizara una entrevista directamente al propietario de la empresa con el propósito de conocer la intensión de éste por implementar en la empresa un Plan Estratégico.

3.1.6 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

Para el logro de los objetivos propuestos es fundamental la recolección de datos, por lo que será importante la utilización de técnicas e instrumentos apropiados para obtener la información necesaria de las fuentes primarias básicas para elaborar la propuesta.

3.1.6.1 Técnicas

3.1.6.1.1 Encuesta.

Esta técnica permitirá recabar información mediante la comunicación directa con los administradores de las empresas en estudio.

3.1.6.1.2 La Entrevista Dirigida.

Para realizar la entrevista estructurada es necesario contar con un instrumento denominado guía de entrevista. Esta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivan de los indicadores que deseen explorarse. Esta se utilizo para entrevistar al administrador de la “Panadería El Ángel” de la ciudad de San

Miguel, y se realizo por medio de una serie de preguntas las cuales se elaboraron para contribuir a la investigación.

3.1.7 Instrumentos.

El instrumento que se utilizara es el cuestionario que se elaborara con preguntas cerradas y abiertas. Cada una de las preguntas incluidas en los instrumentos debe estar dirigida a conocer aspectos específicos de las variables del objeto de análisis. Por lo que al considerar cada uno de estos puntos, se elaboro el cuestionario de la encuesta para los encargados de las diferentes panaderías de la ciudad e San Miguel, y la entrevista al encargado de la “Panadería El Ángel”.

3.1.7.2 Procesamiento de la Información.

La información será recolectada por el grupo responsable de la investigación, los datos se presentaran en tablas simples y graficas de pastel. La interpretación se hará con base a los porcentajes obtenidos y será un argumento objetivo de la obtención de tales datos, de la siguiente manera:

1. ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación estratégica en el manejo de los factores operativos en la industria panificadora?

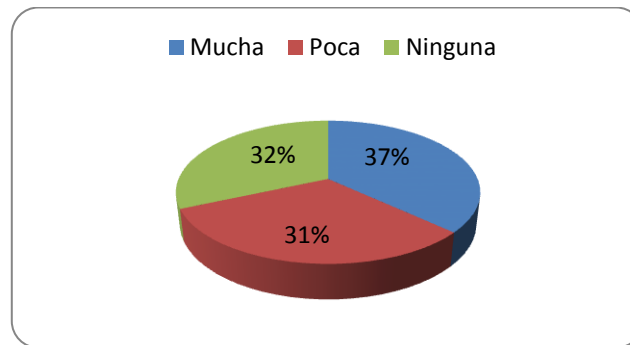
Objetivo: Determinar la importancia que tiene la planeación estratégica para los encuestados en las operaciones de sus empresas.

Cuadro N° 1.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Mucha	7	37
Poca	6	32
Ninguna	6	31
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 1.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: “En base al cuadro N° 1 de 19 empresas encuestadas, con respecto al grado de importancia que tiene la planeación estratégica en el manejo de los factores operativos en la industria panificadora, 7 manifestaron que tiene mucha, equivalente al 37%; mientras que 6 consideraron que tiene poca, equivalente al 32%; y 6 dijeron no tenía importancia, equivalente al 31% del total.”

CAPÍTULO IV

CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

4.1. Tabulación.

1. ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación estratégica en el manejo de los factores operativos en la industria panificadora?

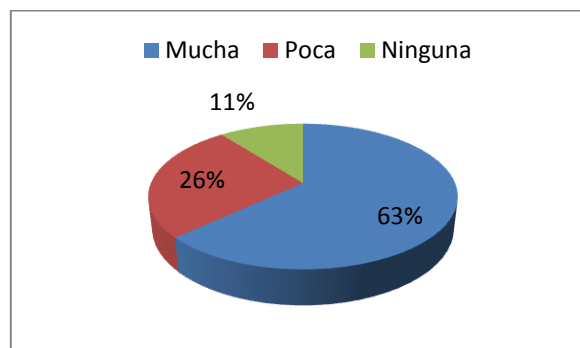
Objetivo: Determinar la importancia que tiene la planeación estratégica para los encuestados en las operaciones de sus empresas.

Cuadro N° 1.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Mucha	12	63
Poca	5	26
Ninguna	2	11
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 1.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 1 de 19 empresas encuestadas, con respecto al grado de importancia que tiene la planeación estratégica, 12 manifestaron que tiene mucha, equivalente al 63%; mientras que 5 consideraron que tiene poca, equivalente al 26%; y 2 dijeron no tenía importancia, equivalente al 11% del total.

2. ¿Cree usted que la aplicación de un modelo de la planeación estratégica puede contribuir a lograr un mayor control de los factores operacionales de la industria panificadora de San Miguel?

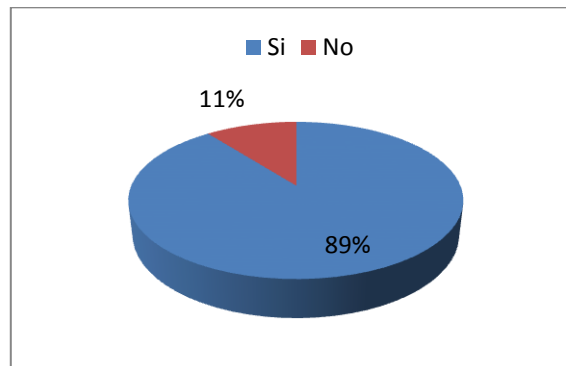
Objetivo: Conocer si para los administradores la creación e implementación de un plan estratégico mejoraría las operaciones de sus empresas.

Cuadro N° 2.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	17	89
No	2	11
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 2.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 2 de 19 empresas encuestadas, con respecto a si la aplicación de un modelo de la planeación estratégica puede contribuir a lograr un mayor control de los factores operacionales de la industria panificadora, 17 manifestaron que si puede contribuir, equivalente al 89%; mientras que 2 consideraron que no, equivalente al 11% del total.

3. ¿Considera usted que dentro de la industria panificadora de San Miguel se realiza adecuadamente la planeación estratégica?

Objetivo: Establecer si reconocen la aplicación de planes estratégicos en las industria panificadora.

Cuadro N° 3.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	2	11
No	17	89
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 3.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 3 de 19 empresas encuestadas, con respecto así se realiza adecuadamente la planeación estratégica en la industria panificadora, 2 dijeron que si, equivalente al 11%; mientras que 17 consideraron que no se realiza adecuadamente, equivalente al 89% del total.

4. ¿Cuenta con estrategias o planes de acción para alcanzar y lograr objetivos y metas?

Objetivo: Conocer que sin tener un plan estratégico definido, ejecutan estrategias o establecen metas.

Cuadro N° 4.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	2	11
No	17	89
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 4.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 4 de 19 empresas encuestadas, con respecto así se cuenta con estrategias o planes de acción para el logro de los objetivos y metas, 2 manifestaron que no se cuentan, equivalente al 11%; mientras que 17 consideraron que sí, equivalente al 89% del total.

5. ¿A cargo de quien está la planeación estratégica en el negocio?

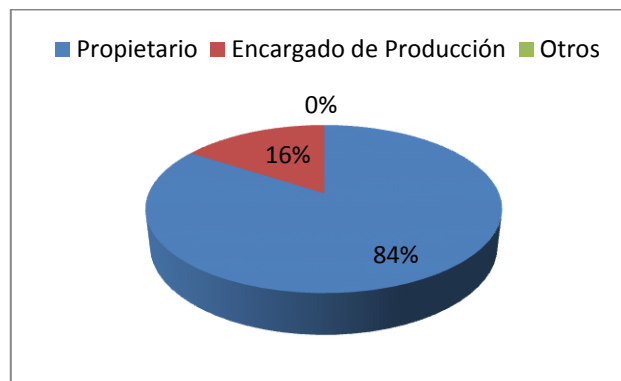
Objetivo: Conocer bajo la responsabilidad está la ejecución del plan estratégico, o de las estrategias y metas.

Cuadro N° 5.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Propietario	16	84
Encargado de Producción	3	16
Otros	0	0
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 5.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 5 de 19 empresas encuestadas, sobre a cargo de quien está la planeación estratégica en el negocio, 16 manifestaron que es el propietario, equivalente al 84%; mientras que 3 dijeron era el encargado de producción, equivalente al 16% del total.

6. ¿Qué tipo de planes estratégico elaboran dentro de la empresa?

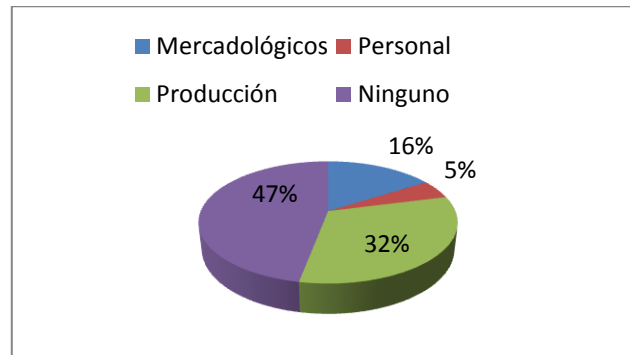
Objetivo: Conocer a que área administrativa de la empresa enfocan las estrategias, metas u objetivos.

Cuadro N° 6.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Mercadológicos	3	16
Personal	1	5
Producción	6	32
Ninguno	9	47
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 6.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 6 de 19 empresas encuestadas, sobre qué tipo de plan estratégico elaboran, 3 manifestaron que el mercadológico, equivalente al 16%; mientras que 1 dijo que el de personal, equivalente al 5%; y 6 comentaron que el de producción, mientras que 9 consideraron que no elaboran ningún tipo de plan equivalente al 47% del total.

7. ¿A qué segmento del mercado dirige usted principalmente sus productos?

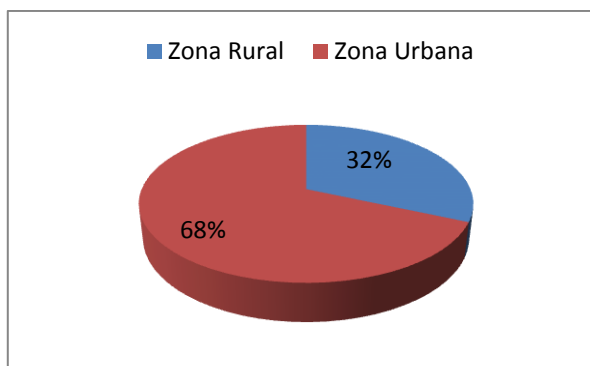
Objetivo: Determinar a qué nicho de mercado dirige la empresa para la comercialización de sus productos.

Cuadro N° 7.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Zona Rural	6	32
Zona Urbana	13	68
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 7.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 7 de 19 empresas encuestadas, con respecto a qué segmento del mercado dirigen sus productos, 6 manifestaron que a la zona rural, equivalente al 32%; mientras que 13 dijeron que era la zona urbana, equivalente al 68% del total.

8. ¿Señale cuales de los elementos que se presentan a continuación se aplican dentro de su empresa?

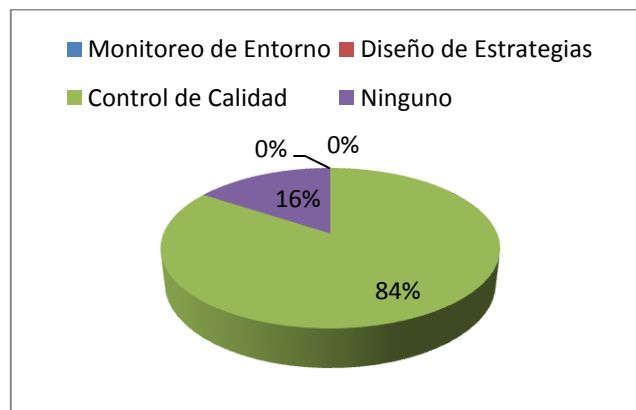
Objetivos: Conocer acciones que realiza la administración para la elaboración de metas, objetivos o estrategias.

Cuadro N° 8.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Monitoreo de Entorno	0	0
Diseño de Estrategias	0	0
Control de Calidad	16	84
Ninguno	3	16
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 8.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 8 de 19 empresas encuestadas, con respecto a que elementos se aplican dentro de la empresa, 16 manifestaron que aplican el control de calidad, equivalente al 84%; mientras que 3 consideraron que no aplican ninguno, equivalente al 16% del total.

9. ¿Señale el rubro principal que ocasiona problemas en la venta de sus productos?

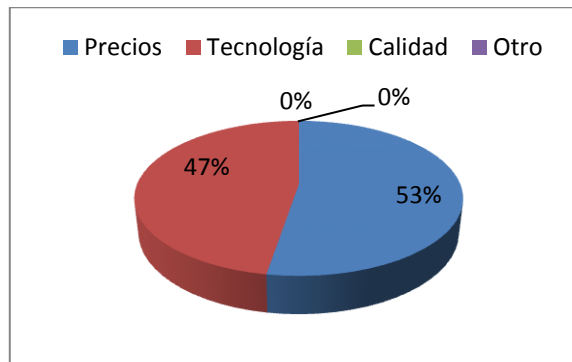
Objetivo: Determinar el rubro principal que ocasiona problemas en la venta de sus productos.

Cuadro N° 9.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Precios	10	53
Tecnología	9	47
Calidad	0	0
Otro	0	0
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 9.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 9 de 19 empresas encuestadas, con respecto al rubro que ocasiona problemas en la venta de sus productos, 10 manifestaron que es el precio, equivalente al 53%; mientras que 9 consideraron que es la tecnología, equivalente al 47% del total.

10. ¿Conoce usted cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

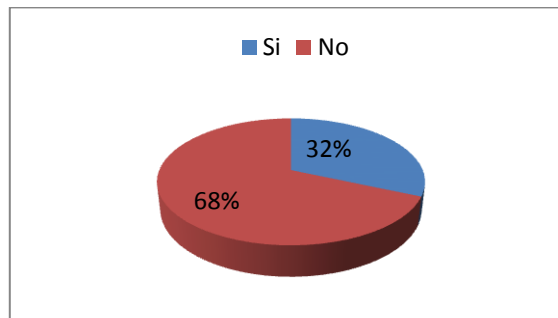
Objetivo: Determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Cuadro N° 10.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	6	32
No	13	68
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 10.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 10 de 19 empresas encuestadas, sobre si conocen las fortalezas y debilidades, 6 manifestaron que si las conocen, equivalente al 32%; mientras que 13 dijeron que no, equivalente al 68% del total.

11. ¿Conoce usted cuales son las amenazas y oportunidades de su empresa?

Objetivo: Determinar las amenazas y oportunidades de la empresa.

Cuadro N° 11

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	3	16
No	16	84
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 11.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 11 de 19 empresas encuestadas, sobre si conocen las amenazas y oportunidades, 3 respondieron que si las conocen, equivalente al 16%; mientras que 16 manifestaron que no, equivalente al 84% del total.

12. ¿Tiene su empresa misión y visión claramente definida?

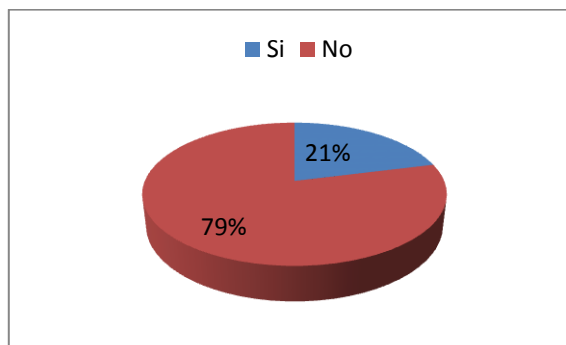
Objetivo: Determinar si la empresa cuenta con una misión y visión claramente definida.

Cuadro N° 12.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	4	21
No	15	79
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 12.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 12 de 19 empresas encuestadas, sobre si tienen una misión y visión claramente definida, 4 respondieron que si la tienen, equivalente al 21%; mientras que 15 manifestaron que no, equivalente al 79% del total.

13. ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para alcanzar sus metas propuestas?

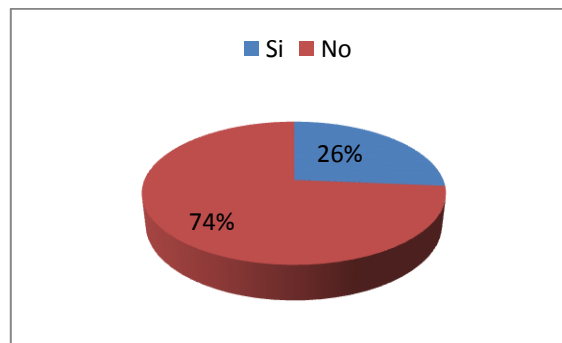
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con los recursos adecuados para alcanzar sus metas propuestas.

Cuadro N° 13.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	5	26
No	14	74
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 13.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 13 de 19 empresas encuestadas, sobre si cuenta con los recursos adecuados para alcanzar la metas propuestas, 5 respondieron que si cuentan, equivalente al 26%; mientras que 14 manifestaron que no, equivalente al 74% del total.

14. ¿Considera usted que los objetivos establecidos en la empresa se cumplen?

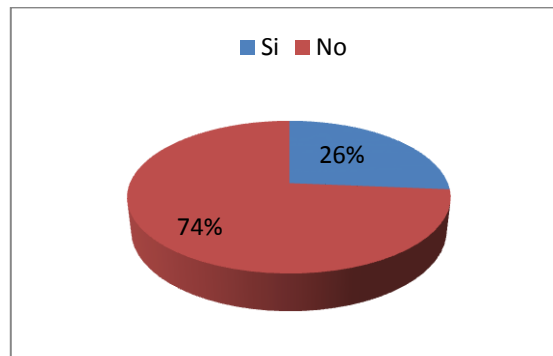
Objetivo: Determinar si los objetivos establecidos por la empresa se cumplen.

Cuadro N° 14.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	5	26
No	14	74
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 14.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 14 de 19 empresas encuestadas, sobre si se cumplen los objetivos establecidos en la empresa, 5 respondieron que si se cumplen, equivalente al 26%; mientras que 14 manifestaron que no, equivalente al 74% del total.

15. Según los objetivos establecidos en la empresa se cumplen. ¿Cuál es el enfoque?

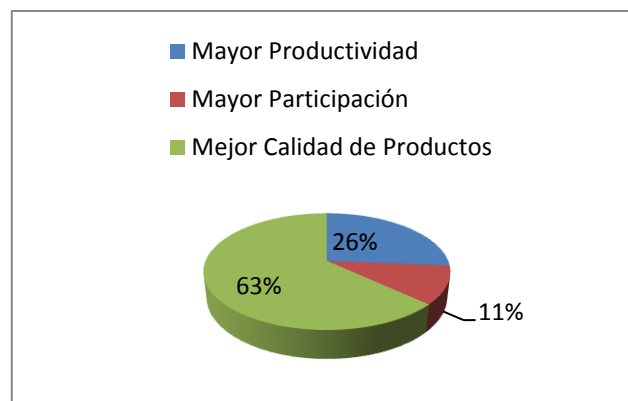
Objetivo: Determinar el enfoque establecidos por la empresa para la formulación de objetivos.

Cuadro N° 15.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Mayor Productividad	5	26
Mayor Participación	2	11
Mejor Calidad de Productos	12	63
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 15.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 15 de 19 empresas encuestadas, sobre que enfoque orientan los objetivos de la empresa, 5 respondieron que los orientan a mayor productividad, equivalente al 26%; mientras que 2 manifestaron que a mayor participación, equivalente al 11%; y el resto dijo que orientaba sus objetivos a mejor calidad en sus productos, equivalente al 63% del total.

16. ¿Cuenta su empresa con políticas establecidas y reconocidas por todos los colaboradores?

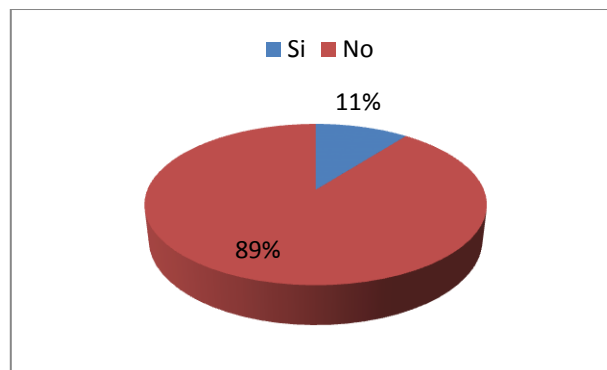
Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con políticas establecidas y si son reconocidas por sus colaboradores.

Cuadro N° 16.

Alternativa	Valor Absoluto	Valor Porcentual
Si	2	11
No	17	89
Total	19	100%

Fuente: Encuesta.

Grafico N° 16.



Fuente: Elaboración Propia.

Análisis: En base al cuadro N° 15 de 19 empresas encuestadas, sobre si cuenta la empresa con políticas establecidas y reconocidas por sus colaboradores, 2 respondieron que si, equivalente al 11%; mientras que 17 manifestaron que no cuenta, equivalente al 89% del total.

4.2. Conclusiones y recomendaciones de la información proporcionada por la “Panadería El Ángel” y el resultado de la investigación realizada a las pequeñas empresas panificadoras de la ciudad de San Miguel.

4.2.1. Conclusiones.

Según las respuestas obtenidas de investigación realizada a las pequeñas empresas de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel, y la información brindada por el propietario de la empresa en estudio, se establecen las siguientes conclusiones:

- Los administradores dirigen las empresas de una forma empírica, sin ningún recurso administrativo para la toma de decisiones y planificación, debido a que ellos no lo creen necesario.
- No poseen misión y visión la mayoría de las empresas encuestadas, y quienes la tienen no la difunden a los colaboradores, solo es de conocimiento propio, no están establecidas formalmente.
- No poseen objetivos y estrategias establecidas, lo que realizan son acciones que creen convenientes en el momento para alcanzar alguna meta de plazo inmediato.
- No ejecutan ningún plan administrativo, las decisiones son tomadas directamente por los propietarios, sin información del entorno o consulta interna para la toma de decisiones.
- Las preocupaciones de los administradores y propietarios son la calidad de los productos y los precios.

- Tienen conocimiento vago de sus fortalezas y debilidades, sin base a ningún estudio interno, al igual con las amenazas y oportunidades que les puede presentar su entorno.
- Ninguna de las empresas posee algún plan de acciones o estratégico, ni planes a mediano ni largo plazo; toman sus decisiones al día, según sean conveniente.

4.2.2 Recomendaciones

Mediante la información obtenida de la investigación de campo y la entrevista realiza al propietario de la Panadería El Ángel, se plantean diversas recomendaciones para la empresa, las cuales están orientadas al establecimiento de un Plan Estratégico, y que a la vez, sirva de base para las demás empresas pequeñas de la industria, partiendo de sus mismas condiciones económicas y administrativas; y así, permitan maximizar sus recursos y operaciones:

- Realizar un estudio interno y externo para determinar la situación actual de la empresa y su entorno; y en base al diagnostico del estudio conocer las fortalezas y debilidades que tiene la empresa en la industria. Así como, las oportunidades y amenazas que le presentan su entorno.
- Establecer misión, visión, objetivos, metas, políticas, valores, organigrama; y que estén plasmadas y difundidas para que sean de conocimiento para todos los colaboradores. Para que esto refleje la cultura organizacional de la empresa y facilite el logro de las metas establecidas.
- Establecer estrategias y planes de acciones para la consecución y logro de los objetivos y metas, proyectados a corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO V

CAPITULO V: DIAGNOSTICO

5.1. SITUACIÓN ACTUAL.

Actualmente el establecimiento es reconocido como “Panadería El Ángel” cuenta con: planta y equipo industrial moderno el cual incluye dos batidoras, dos hornos industriales, diez bandejas, un clavijero y una vitrina para exhibir el producto toda esta gama de herramientas utilizadas le permite cubrir la demanda que esta tiene en su totalidad.

A pesar de tener gran demanda del producto la “Panadería El Ángel” se ha conformado solamente a surtir un determinado mercado el cual reside en diferentes puntos de la ciudad de San Miguel.

De las utilidades obtenidas la empresa ha adquirido un vehículo que le facilita el traslado del producto hasta las tiendas que les provee; además cuenta con 15 empleados para cubrir la demanda existente.

5.2. ANÁLISIS INTERNO.

Capacidad Administrativa/Operativa.

a) Planeación.

- **Misión y Visión:** La empresa no cuenta formalmente con misión y visión por escrito, pero si la poseen de manera empírica y es del conocimiento del propietario y de los trabajadores.

- **Valores:** La empresa no cuenta con Valores plenamente definidos, pero son transmitido por el propietario de manera informal, y así son de conocimiento y aceptación por todos los colaboradores.
- **Objetivos Organizacionales:** No están formalmente definidos en la empresa y son planeados informalmente basándose en la experiencia del propietario mismo y las circunstancias que se presenten.
- **Políticas:** No las posee en forma escrita ni de conocimiento informal, y se rigen según la experiencia y conocimiento del propietario.
- **Reglas:** No existen normas ni lineamientos precisos que rijan una situación en particular dentro de la empresa.
- **Metas:** No existen metas definidas en forma escrita, solo en forma empírica. El propietario espera que su negocio pueda crecer en el corto plazo.
- **Presupuestos:** La empresa elabora presupuestos mensuales para sus operaciones, en estos presenta información sobre compras, mano de obra y carga fabril.

b) **Organización.**

- **Estructura Organizacional:** La organización no cuenta específicamente con una división de operaciones, no cuenta con un organigrama establecido sino más bien las decisiones de la empresa las toma únicamente el propietario.

- **Departamentalización:** Existe división del trabajo pero de una forma informal la gerencia es la que asigna las tareas que le corresponden a cada empleado.
- **Jerarquización:** Se encuentra un jefe y es el mismo propietario, no existe un encargado por área de trabajo, todos las demás personas son colaboradores y no poseen ningún tipo de autoridad.
- **Unidad de mando:** La gerencia es la unidad de mando de toda la empresa.
- **Autoridad:** Existe una autoridad vertical que parte y fluye desde el propietario hacia los demás colaboradores.
- **Tramo de Control:** El número de trabajadores le permite al propietario comunicarse y dirigirse de manera directa con sus colaboradores.
- **Centralización:** Todas las actividades que se realizan en la empresa están centralizadas en la gerencia.
- **Manuales Administrativos:** No existen documentos que sirvan como medios de comunicación y coordinación para guiar la realización de las actividades.
- **Cultura Organizacional y Clima Organizacional:** Existe un excelente ambiente laboral ya que los empleados se relacionan entre sí, tratan siempre de ser unidos en lo que sea posible y ayudarse unos a otros para facilitarse el trabajo y evitarse problemas, y de esta forma alcanzar un ventaja para empresa.

c) **Integración.**

- **Reclutamiento:** Esta se realiza cuando existe la necesidad de nuevos empleados, se realiza a través del reclutamiento interno y como principal fuente es el contacto personal, es decir el gerente debe conocer las referencias del candidato para poder o no ser aceptado.
- **Selección:** Se realiza por medio de exámenes como:
 - ✓ Conocimientos generales sobre todo lo relacionado a la elaboración de pan.
 - ✓ Conocimientos requeridos sobre el puesto a ocupar.
 - ✓ Habilidades y destrezas que pueda tener el candidato y que puedan servir de pivote dentro de la empresa.
- **Contratación:** es permanente para todos los empleados en las diferentes áreas de la empresa.
- **Inducción:** No se realiza en la empresa.
- **Evaluación del desempeño:** No se realiza ningún tipo de evaluación.

d) **Dirección.**

- **Tipo de Liderazgo:** El propietario considera el tipo de liderazgo democrático y visionario ya que permite a los empleados tomar algunas decisiones encaminadas al mejoramiento de los procesos de producción y de administración, como también tiene una visión a futuro a poder ingresar a nuevos mercados hasta expandirse.

- **Toma de Decisiones:** La toma de decisiones es meramente función del propietario, pero cuando es necesario los empleados tienen la libertad de poder aportar sus criterios y alternativas ante una determinada situación.
- **Motivación:** Existe una motivación basada en la teoría del reforzamiento, en la cual la empresa ha creado las condiciones de trabajo necesarias para que el empleado se sienta bien y pueda ser eficiente en lo que hace.
- **Supervisión:** El gerente es el que realiza la supervisión de las actividades que desarrollan los demás empleados.
- **Comunicación:** La comunicación existente entre los empleados y el propietario es una comunicación directa puesto que es él quien dirige y coordina a los empleados.
- **Manuales de funciones:** Los empleados no cuentan con ningún manual que le ayude al desarrollo y a como saber que exige la empresa.

e) **Control.**

- **Control de Operaciones:** Es establecido por el gerente en forma lineal y permite:
 - ✓ Distribución de la planta nos permite verificar eficientemente el abastecimiento de todos los insumos y el proceso de producción.
 - ✓ Se realiza control correctivo de la maquinaria.
 - ✓ La distribución física de la planta permite el suministro de materiales, insumos y mano de obra calificada.
 - ✓ La planta, el equipo, el capital y maquinaria son propios.

- **Control de Calidad:** Es realizada por el gerente, pero al mismo tiempo cada trabajador es responsable de corregir cualquier desvío en los estándares de calidad en cuanto a la elaboración del pan se refiere.

- **Control de Cantidad:**
 - ✓ Insumos suficientes y necesarios para realizar el proceso de elaboración del pan con el fin de evitar pérdidas por incumplimientos de entrega de pedidos.
 - ✓ El volumen de producción no está definido ya que la empresa produce en base a la demanda de los productos, exigencias de los clientes, rendimiento del trabajador, pero sobre todo en función de las órdenes de trabajo.

- **Control de Tiempo:** Si existe control de tiempos de producción, para cada variedad de pan, pero estos tiempos no están establecidos por escrito, sino que son de conocimiento de los panificadores.

- **Control de Inventarios:** Si existe control de inventarios en forma manual, más que todo de materia prima, insumos y productos terminados, es realizada por el gerente.
 - ✓ El gerente otorga al empleado la lista de todos los materiales e insumos a utilizar en el proceso de fabricación del pan, para evitar pérdidas y desperdicios.
 - ✓ Control de productos terminados, se llevan un registro de todo el pan terminado el cual se pone a disposición de los clientes, cabe señalar que, en cuanto al inventario se considera el factor de realización y el riesgo de vencimiento.

- **Control de Personal:** El gerente realiza una supervisión constante a los empleados en los siguientes aspectos:
 - ✓ Controles de asistencia y retrasos mediante registros de hora de entrada y salida.
 - ✓ Registros de faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
 - ✓ Registros de pago de cada trabajador.
 - ✓ Capacitación de uso e nuevos insumos y maquinaria.

- **Control de Desperdicio:** Casi no se produce, debido a que se trabaja en base a órdenes de trabajo, por lo que casi no se genera desperdicio. El pan sobrante, se coloca en los exhibidores disponible para la venta.

Capacidad Operativa o de Producción.

En la “Panadería El Ángel” para poder determinar la capacidad operativa se deben analizar los siguientes aspectos: procedimientos, materiales, mano de obra, herramientas, infraestructura y capacidad instalada

- **Procesos:** Si existen procesos ya establecidos pero de forma empírica.
El proceso de elaboración del pan comienza con el peso de los ingredientes en una balanza, para garantizar la cantidad exacta de los ingredientes, posteriormente estos se trasladan a una maquina llamada batidora o amasadora para mezclar los materiales. Una vez obtenida la mezcla deseada pasa al proceso de formación del pan. El caso de que el pan sea con levadura, necesita un tiempo de crecimiento aproximado de 2 horas, para posteriormente pasar al proceso de horneado. En el caso del pan sin levadura, una vez finalizado el proceso de formación se introduce directamente al horno.

- **Materiales:** Si cuenta con los materiales necesarios para iniciar la elaboración de sus productos. Entre estos tenemos:
- **Harina suave:** Esta calidad de harina es ideal para la elaboración de repostería, pasteles, tortas, pudines, pan cakes, galletas, polvorones y otros panes variados.
 - **Harina fuerte:** Esta calidad de harina es ideal para la elaboración de panes simples, dulces y de molde, hojaldres, así como otros panes variados.
 - **Harina Semifuerte,** Esta calidad de harina es ideal para la elaboración de pan cakes, pudines, tortas, galletas, tortillas de harina y empanizados.
 - **Harina especial:** es la harina panadera por excelencia, su gran extensibilidad permite la consecución de grandes volúmenes en el pan, amasados rápidos y fermentaciones finales relativamente rápidas (de entre una hora y hora y media). Por este mismo motivo, tolera altos porcentajes de masa madre, lo que facilita la obtención de barras de gran sabor y buena conservación.
 - **Levadura:** es necesaria para hacer inflar la masa, el gas carbónico estira el gluten dando a la miga su estructura porosa y ligera, la levadura influye en el aroma de la miga gracias a los productos secundarios de fermentación. afrecho,
 - **Royal:** polvo que se utiliza para cocinar los pasteles y que su masa crezca
 - **Jalea, dulce, azúcar a granel, azúcar glas, huevos, leche, pasas,** y otros materiales que son específicos para cada tipo de pan.

- **Mano de Obra:** La empresa cuenta con 5 trabajadores, capital humano suficiente para el desarrollo de las actividades productivas, es decir mano de obra calificada y especializada en la elaboración de pan.

- **Herramientas:** La empresa cuenta con las herramientas necesarias para poder elaborar sus productos, entre las herramientas tenemos:
 - **2 Batidoras:** son indispensable para poder mezclar todos ingredientes para elaborar el pan.
 - **2 Amasadoras:** necesarias para poder hacer que todos los componentes de la harina pierdan su individualidad.
 - **Mesas:** necesarias para realizar los procesos de formación y de corte de la masa
 - **2 Hornos Industriales:** indispensable para realizar el proceso de cocimiento del pan.
 - **Moldes para llenar y formar:** necesarios para poder realizar el proceso de formación del pan.
 - **Moldes para cortar:** se utilizan para cortar el pan.
 - **Rodillos:** necesarios para estirar la masa y mezclar bien los ingredientes.
 - **Azafates:** se utilizan para colocar las piezas de pan.
 - **Tijeras:** necesarias para picar el pan para que no agarre aire,
 - **Espátulas:** se utilizan para voltear el pan o cambiar de posición el pan.
 - **Brochas:** se utilizan para aplicar algunos ingredientes al pan,
 - **Guantes, gabachas, gorros y caretas:** son necesarios para garantizar la higiene y seguridad de los empleados.

- **Infraestructura:**

- ✓ El espacio físico es adecuado para llevar a cabo las operaciones eficientemente.
- ✓ Buen estado de la infraestructura.
- ✓ Escasa ventilación pero al mismo tiempo es necesaria para la elaboración del pan.
- ✓ La temperatura del ambiente es alta.
- ✓ La iluminación del recinto es adecuada.

Capacidad Instalada.

En términos de la industria manufacturera en general, la capacidad instalada se refiere al volumen de producción que se puede obtener con los recursos disponibles de una compañía en determinado momento (recursos como dinero, maquinaria y equipos, personal, instalaciones, etc.).

La manera de obtenerla, es calcular cuántas unidades de producto puede la empresa fabricar por hora, y multiplicar eso por las horas laborables disponibles. Normalmente se calcula por familia de productos, ya que son los que comparten un proceso similar y nos puede dar una tasa de producción promedio. En relación a la capacidad instalada, “Panadería El Ángel” posee una capacidad de producción total de 45 variedades de pan dulce y pan francés.

Capacidad Mercadológica - Comercial.

Dentro de esta capacidad se ha tomado en cuenta las cuatro variables de la mercadotecnia mejor conocida como las P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

- **Producto:** Dentro de esta se encuentran las características con las que cuenta el producto. En la “Panadería El Ángel” se fabrican una variedad de pan

como: Tortas de ajonjolí, Bollos con pasas, Semita tradicional, Cacho simple, Picudas, Piñuelas, Tortas secas, Bollo Azucarado, Chamberga, Novias, Margaritas, Arrechas, Tostadas, Galleta de coco, Galleta rellena, Enrejado, Salporas, Tortas de vainilla, Bollitos, Calcañales, etc. Al momento de realizar una venta es obligación del vendedor darle a conocer todas las características que posee el producto, para que el cliente este lo suficientemente informado.

- **Precio:** El precio varía según el tamaño, la cantidad y calidad del pan en cuanto a materia prima y los insumos que se ha utilizado para su elaboración, es importante considerar que la empresa trata siempre de ofrecer sus productos a los clientes con el mejor precio posible del mercado, para tratar de hacer la diferencia entre sus competidores.
- **Plaza:** Dentro de esta variable se encuentran los canales de distribución y en el caso de la “Panadería El Ángel” el canal de distribución es el más corto, es decir, Productor – Distribuidor - Consumidor final, ya que esta posee su propio establecimiento donde se fabrica y luego se distribuye en las diferentes tiendas hasta llegar al consumidor, este tipo de distribución se ha convertido en una ventaja para la empresa, ya que le ha permitido que sus productos puedan ser reconocidos en la zona en que está ubicada la empresa.
- **Promoción:** En relación con esta variable la empresa refleja una carencia de publicidad, ya que no cuenta con estrategias de mercadeo y por ende tampoco con un logotipo y eslogan que los pueda identificar y a la vez diferenciar de la competencia. Esto en cierta medida es una desventaja para la empresa ya que la promoción es una variable muy importante porque ayuda a que la empresa pueda ser conocida por la mayor cantidad de posibles compradores.

Capacidad Financiera.

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones por citar algunas.

En los años de existencia de “Panadería El Ángel” ha tenido sus tiempos de estabilidad y crisis económica, situaciones normales en la operación de un negocio, la empresa siempre se ha dedicado a la elaboración y comercialización de pan dulce.

Actualmente la Panadería, después de tener un cambio significativo en cuanto a las operaciones y procesos de producción, le ha permitido mejorar las ventas del pan, dicha acción ha generado cambios positivos en cuanto a la situación financiera de la empresa, porque recupera mucho más rápido el capital invertido en la producción.

Gracias a las modificaciones que se han realizado para mejorar la entrada de ingresos provenientes de los clientes y esto ha permitido que tenga una pequeña base financiera permitiendo así la solvencia que se ha tenido con los gastos de operación y producción que se generan mes tras mes. La empresa lleva contabilidad formal, pero no se encuentra legalizada.

Capacidad de Recursos Humanos.

La capacidad de recursos humanos con que cuenta la “Panadería El Ángel” está básicamente integrada por 15 empleados que se distribuyen de la siguiente manera: 10 en el área de producción, 5 en el área de administración y venta. Los empleados realizan distintas tareas en el área de producción, se encargan de formar el pan, de hornear el pan, limpieza del área de trabajo después de la producción, lavar las herramientas y maquinaria o cualquier otro utensilio. En el área administración y

ventas, se encarga de las ventas en el negocio, y se encarga de repartir el pan a los diferentes clientes.

Es importante señalar que los empleados pueden contribuir en otras actividades, y no fijarse simplemente en las funciones de las áreas establecidas anteriormente. La empresa considerada los siguientes aspectos para garantizar la capacidad, seguridad, higiene y eficiencia del recurso humano:

- Seguridad Física e Industrial:
 - ✓ Se concientiza a los empleados para prevenir riesgos y siniestros.
 - ✓ Se preserva un clima organizacional positivo.
 - ✓ Se recomienda a cada trabajador hacer uso adecuado del equipo de trabajo.

- Higiene:
 - ✓ La ventilación dentro del recinto es escasa.
 - ✓ La temperatura del ambiente es bastante alta, pero necesaria para facilitar las labores de producción.
 - ✓ Área de descanso es amplia, por lo tanto beneficia en cierto modo el rendimiento del trabajador.
 - ✓ La iluminación es adecuada para que los operarios puedan llevar a cabo todos los procesos.
 - ✓ El área de trabajo es adecuada en cuanto a limpieza y aseo.

- Prestaciones: No gozan de ningún tipo de prestaciones salariales.

- Perfil del Trabajador: Se fijan estándares en cuanto a la mano de obra
 - ✓ Especialización del trabajo.
 - ✓ Buena presentación.

Investigación y Desarrollo.

Capacidad Tecnológica.

En cuanto al grado de tecnología que posee la “Panadería El Ángel” se determino que es la necesaria para hacer de esta una empresa competente en el área productiva, la maquinaria que utiliza adecuada y moderna.

La clasificación de la empresa es pequeña, sus recursos financieros son limitados, y la capacidad de poder realizar una investigación de mercado es bastante remota, ya que por lo general este tipo de investigación solo la realizan las grandes empresas. Sin embargo esto no ha sido una limitante para que la empresa se desarrolle de la mejor manera.

A pesar que no se ha realizado ningún tipo de investigación formal, el gerente siempre ha sido informado de los nuevos gustos y preferencias de sus clientes, todo esto se ha podido conocer por medio de los vendedores y los clientes mismos, en particular estos últimos son los que han ayudado en gran manera a mejorar los distintos tipos de pan.

En la empresa nunca se han impartido capacitaciones a los empleados, sin embargo, estos ponen de manifiesto su compromiso ante la empresa y los clientes en el trabajo que realizan, su profesionalismo e imaginación ya que se cuenta con los trabajadores idóneos para la elaboración de una gran variedad de pan.

Estrategia Actual.

La estrategia que está implementando la empresa es la de diferenciación en cuanto a calidad y precios bajos.

Precios y Costos: Análisis Competitivo.

La “Panadería El Ángel” pretende ampliar el negocio a nivel oriental; es por eso que está en disposición de aplicar nuevas estrategias. Respecto a precio y costos, tomando en cuenta la situación económica, sus precios están en relación al costo de producción, ya que son productores-vendedores, obtienen un margen de utilidad aceptable. Los volúmenes de producción son significativos respecto al tamaño de la empresa, sin embargo los precios de sus productos son competitivos en la industria de las pequeñas empresas panificadoras.

Posición Competitiva de la Empresa.

En la actualidad la “Panadería El Ángel”, se mantiene a un nivel inferior ante la competencia, puesto que sus costos de fabricación son altos, en relación a las empresas medianas y grandes, lo que no le permite poder desarrollarse y expandirse, por lo tanto la empresa está tratando de enfocarse en la mejora del proceso productivo . Pero en la clasificación de pequeña, la empresa esta bien posicionada ya que cubre mercados que otras empresas no lo hacen. Una posibilidad para mejorar su posición competitiva en el entorno, puede ser la de contar con una determinada cartera de proveedores, que le pueden ofrecer materia prima e insumos a un mejor precio.

Además de la necesidad de la reducción de los costos en la fabricación de los productos, se le agrega la poca inversión en publicidad, volviéndose así una necesidad, la implementación de acciones de mercadotecnia; teniendo la oportunidad

de darse a conocer a un mercado de consumidores más amplio; por lo que se considera como una inversión para la misma.

Aspectos Estratégicos de la Empresa: Definir Producto y Mercado destino.

En la medida que la empresa se vaya posicionando en el mercado, por medio de productos de mejor precio y mayor calidad, la empresa va adquiriendo ventajas competitivas. Actualmente la “Panadería El Ángel” necesita hallar respuestas inmediatas a problemas administrativos, y de comercialización, principalmente.

Por lo que la empresa pretende centrar su atención en dichos problemas requiriendo así, la implementación de estrategias y acciones más adecuadas para solucionar las carencias administrativas. Entre otros aspectos podemos mencionar los siguientes.

1) La empresa no está considerando los factores claves entre los que podemos mencionar:

- publicidad
- experiencia y conocimientos administrativos
- habilidades para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado.

2) La Empresa presenta dificultades para explorar nuevos mercados.

3) Debido a que la estrategia no se encuentra bien definida y solamente está implícita no se contempla una agresiva publicidad, no se garantizan nuevos clientes.

4) Tienen dificultad en la capacidad organizacional.

5.3. ANALISIS EXTERNO.

Análisis Competitivo y la Industria.

A. Características Económicas de la Industria.

Alcance de la Rivalidad Competitiva. Principalmente en la ciudad, pero sus ventas son realizadas a nivel oriental también; puesto que solo poseen un establecimiento para la producción y venta del cual distribuyen a la zona oriental.

Nomina de compañías en la industria. Alrededor de 19 pequeñas panaderías, entre estas están: La Divina Providencia, Ana Vilma, Evelyn, Paty, Yesica y Karla, Emely, Rosita; entre otras.

Los Canales de Distribución utilizados para tener acceso a los consumidores. Los canales que la empresa utiliza son directos e indirectos; los primeros consisten en que las personas llegan a las instalaciones para adquirir los productos directamente, y los indirectos consisten en la distribución de los productos a las tiendas detallistas para que estos se los hagan llegar a los consumidores finales.

Facilidad de Ingreso/Salida: no existen barreras para el ingreso de nuevos competidores, puesto que están sujetas a pocas regulaciones fiscales, basta con tener el capital y la voluntad para iniciar las operaciones del mismo; el mismo suceso ocurre para la salida de algún competidor.

Tecnología / Innovación: los cambios tecnológicos han sido lentos, mas sin embargo han ocurrido en la empresa, se manifiesta en el cambio de algunas herramientas, maquinaria y procesos productivos; además de mantener, mejorar y crear nuevos productos para ajustarse a los gustos y preferencias de los clientes.

Características del Producto: los productos de las empresas rivales con los de la “Panadería El Ángel” se diferencian poco en cuanto a la forma y tamaño de los productos, lo que si se percibe es la diferencia respecto al sabor, precio, insumos, pero sobre todo se diferencia en la calidad de la materia prima que se utiliza.

Economías de escala: Los altos volúmenes de producción permiten reducir los costos de las empresas, más sin embargo, el nivel de producción en este tipo de empresas es reducido, por lo que los costos de producción son altos, y no se puede beneficiar de las economías de escala.

Efectos del aprendizaje y la experiencia: la importancia de aprender haciendo, se basa en que de esta manera se acelera el proceso de producción, reduciendo los tiempos y minimizando los recursos.

Utilización de la capacidad: se calcula un 60% a 80% de eficiencia en la elaboración de pan, y esto es en parte decisivo para el logro de la eficiencia de producción a bajo costo.

Rentabilidad de la Industria: es muy rentable ya que cada vez más empresas pretenden ingresar a la industria, y el mercado es bastante amplio para los nuevos competidores.

B. Cinco Fuerzas Competitivas.

Al hacer mención de las cinco fuerzas competitivas, nos referimos a una herramienta de gran utilidad puesto que ayuda a la realización de un diagnóstico de manera sistemática respecto a las principales presiones competitivas en un mercado, y evaluar así la fortaleza e importancia en cada una de estas.

La importancia de la utilización de esta herramienta, radica en que en cada una de las empresas posee diferentes características en relación a cada una de las fuerzas competitivas, por ende es necesario un correcto y adecuado análisis, de las fuerzas anteriormente mencionadas. De modo que estas puedan aportar a la empresa mayores conocimientos de la competencia y de la empresa misma.

1. Presiones competitivas asociadas a las maniobras competitivas entre vendedores rivales.

La mayor rivalidad existente en la industria se basa en la competitividad de los precios, y las características que presentan los productos, por ello es necesario mantener un estándar de calidad y diferenciación de los productos.

Debido a esto la “Panadería El Ángel” desarrolla una variedad de pan de mayor calidad y bajos precios para tener la preferencia de los clientes; otra de las características que posee es el tiempo de fabricación, ya que entregan el producto de acuerdo a la fecha de orden del consumidor.

La rivalidad se intensifica a medida que aumenta el número de competidores.

En la ciudad de San Miguel, existen alrededor de 38 competidores que son fabricantes y vendedores. Además de las panaderías individuales que hacen sus productos para distribuirlos a otras tiendas. Todas estas empresas día a día intensifican la rivalidad en el mercado competitivo.

Generalmente la competencia se desarrolla en cuanto a empresas de tamaños y capacidades similares, a excepción de empresas que lideran la batalla competitiva por su poder comercial y expansión geográfica; es decir son poseedoras de mayor número de sucursales en la zona oriental.

La rivalidad a menudo es más poderosa cuando la demanda del producto aumenta.

Generalmente la demanda de productos aumenta en el periodo comprendido de mayo a diciembre en donde los márgenes de ventas se mantienen constantes debido a que es la época en la cual los clientes reciben mayores ingresos como y se reporta mayor índice de remesas.

La rivalidad es más intensa. Cuando las condiciones de la industria tientan a los competidores a emplear reducciones de precios u otras armas competitivas.

La rivalidad entre los competidores se intensifica cuando pasado el periodo de mayores ventas y con productos aun en inventario es necesario reducir la producción para lograr vender todos los artículos. Este caso se ve con mayor énfasis cuando un producto es perecedero o es de temporada, en la panadería como en las demás empresas, los productos tienen una fecha de vencimiento.

La publicidad, es otro punto de mucha importancia puesto que es por medio de esta que las diferentes empresas logran atraer una parte de su clientela, siendo para la empresa una limitante puesto que no se cuenta con una publicidad que los pueda respaldar debido a los elevados costos de esta.

La panadería, se encuentra ubicada dentro de un mercado de lento crecimiento puesto que es una industria muy saturada y de demandantes exigentes, con competidores que al menor error cometido no dudarían en la implementación de estrategias que logren cautivar a nuestros clientes.

La panadería, se basa en la estrategia de diferenciación en cuanto a insumos de calidad y precios bajos, lo cual constituye una ventaja sobre la competencia; estrategia que hasta el momento ha dado los frutos esperados por la empresa.

La panadería es considerada como pequeña empresa, puesto que no cuenta con la capacidad necesaria para afrontar a la competencia y esto genera que muchas empresas tengan que abandonar el campo de batalla, o en el mejor de los casos hacer frente y tratar de seguir adelante en la competencia.

2. Presiones competitivas asociadas a la amenaza de nuevos actores.

Los nuevos participantes de la industria aportan normalmente mayor capacidad ya que tiene el deseo de conquistar el mercado y la industria; ello origina que las empresas ya establecidas se reduzcan los precios de los productos y planteen nuevas estrategias para contrarrestar los ataques repentinos de los nuevos participantes.

Pero las mayores presiones competitivas son provenientes de las empresas ya existentes debido a que el afán de crecimiento se traduce en presiones competitivas hacia las demás empresas.

Desventajas de costos y recursos no relacionadas con la escala de las operaciones.

Las empresas ya establecidos pueden tener ventajas de costos y recursos, que los nuevos participantes no poseen o no están en la disponibilidad de obtener tan fácilmente; esto se da debido al tiempo que tienen de operar las empresas más antiguas, ya que cuentan con la lealtad por parte de sus proveedores, manteniendo así el poder de negociación sobre los precios para obtenerlos a precios más cómodos que les permiten tener una ventaja sobre los costos.

Sólidas preferencias de marca y altos grados de lealtad del cliente.

En la industria se reconocen líneas de productos con marcas muy distinguidas, las cuales los consumidores tienen una inclinación hacia ellas a pesar de la existencia de productos a menor precio

Altos requisitos de capital.

El capital es muy pequeño comparado con el capital de algunos competidores, y esto hace que su inversión sea muy limitada teniendo una desventaja ante las demás empresas ya que estas emplean tecnología de punta y mano de obra calificada; factores que afectan la oferta del producto.

Las dificultades de construir una red de distribuidores o minoristas y asegurar espacio adecuado en sus anaqueles.

La empresa ha logrado acuerdo con once tiendas para abastecerlas y distribuidor los productos hasta el consumidor final, lo cual se hace solo por medio de pedidos de manera anticipada en el que especifican el tipo de producto y la cantidad que necesitan.

Políticas regulatorias restrictivas.

Las dependencias gubernamentales pueden limitar e incluso bloquear la entrada a nuevos participantes por los costos que implican. En esta industria el Ministerio de Salud vela por los estándares de higiene que se deben de cumplir en la elaboración de los productos lo cual se convierte en cierta forma en una barrera para los que no cumplen con dichos requisitos.

La capacidad e inclinación de los titulares de la industria por emprender iniciativas ambiciosas para bloquear la entrada a los interesados en hacerlo.

Las empresas ya instaladas poseen la facultad de recursos financieros estables, y ello es una ventaja sobre los nuevos competidores. La panadería ha tratado de mantenerse en el mercado por medio de financiamiento propio, es decir, de las utilidades obtenidas, pero esto no significa que haya pasado dificultades como toda empresa.

3. Presiones competitivas de vendedores de productos sustitutos.

Los sectores que ofrecen los productos sustitutos, si bien no son un competidor directo del sector productivo, bajo ciertas circunstancias pueden provocar que el cliente deje de consumir los productos que ofrece, este sector productivo en el mercado y comience a consumir los productos sustitutos.

Presiones competitivas de productos sustitutos.

La competitividad dentro de la industria se puede intensificar con la introducción de nuevos productos sustitutos, que causen una mayor satisfacción a los consumidores en relación a los productos ya existentes.

Consideración satisfactoria de los consumidores respecto a los productos sustitutos.

Los consumidores consideran satisfactorio a los productos en cuanto a calidad, sabor y otros atributos importantes del mismo, de forma tal que estos no sienten ningún cambio en cuanto al adquirir un producto que no es el acostumbrado pero obtiene los mismos beneficios y tal vez con mejores posibilidades de obtención, en cuanto a precio. Para la industria de la fabricación los productos panificados los productos sustitutos perfectos son:

Los Panes Artesanales.

Son fabricados con ingredientes naturales y con un uso mínimo de aditivos, son formulados para lograr un pan de mayor valor dietético y nutricional (sin grasa, con un porcentaje mínimo de azúcar o a veces sin azúcar, más fibras, minerales y nutrientes). Tienen mejor sabor gracias a un proceso de fermentación larga.

Ahora las nuevas generaciones quieren regresar a productos de mejor calidad (mejor sabor, más saludables). Por otro lado, las panaderías han entendido que deben ofrecer una buena selección de productos y panes especiales de diferentes países del mundo En los Estados Unidos por otro lado, el consumo es preferentemente de pan blanco o molde. El consumo de este pan no ha subido mucho en los últimos años Sin embargo el pan artesanal ha tenido una evolución constante, panes tipo Ciabatta, Baguette, Multigranos son muy populares. Corresponden a los nuevos estándares de alimentación de los consumidores finales.

Adaptación de las Harinas a las nuevas tendencias de Panadería Artesanal

- Hechas con trigos bajos en proteína (el proceso de fermentación desarrolla naturalmente la fuerza de la masa)
- Trigos con alta calidad de proteínas (para lograr una buena tolerancia de fermentación)

Facilidad con que los consumidores pueden preferir los productos.

La facilidad que tienen los consumidores para preferir los productos sustitutos proviene de los bajos costos, que le brinda al consumidor, la facilidad para adquirirlos, por experiencia y por reconocimiento de un producto.

4. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del proveedor y la colaboración proveedor - vendedor.

Otra de las fuerzas competitivas que puede ejercer presión o no, sobre las empresas es la de los proveedores, la cual dependerá de quien posee el poder de negociación entre ellos y la empresa. En este sentido la empresa cuenta con el poder de negociación al tener a su disposición más proveedores dispuestos a servirles.

5. Presiones competitivas provenientes del poder de negociación del comprador y de la colaboración.

Las ventas se realizan a minoristas ya que no distribuye sus productos a establecimientos grandes, que en este caso serían los compradores fuertes, y como se menciona anteriormente el poder de negociación es débil en especial en esta industria ya que los productos poseen un alto grado de calidad y por ende los precios son estables.

Se considera importante la fortaleza conjunta de las cinco fuerzas competitivas para que la industria genere una buena rentabilidad, ya que el análisis de cada fuerza nos aporta información valiosa de la competencia en un mercado específico, también contribuye a detectar si la industria es atractiva o no competitivamente.

C. Impulsores del Cambio en la Industria.

En la industria existen ciertas fuerzas dominantes que crean, incentivan o presionan para el cambio, dichas fuerzas se conocen con el nombre de “Fuerzas Impulsoras” que influyen sobre la clase de cambios que tendrán lugar en las estructuras y en el medio ambiente de la industria.

Internet y las nuevas amenazas que el comercio electrónico engendra en la industria.

La “Panadería El Ángel” no cuenta con tecnología avanzada como por ejemplo una página electrónica la cual les permitiría a los clientes consultar los productos que se elaboran en la misma, además de las nuevas líneas de productos, y así seleccionar el producto; sabor, textura, tamaño para realizar la compra-venta. Por lo tanto es un impulsor bastante importante ya que esta medida tecnológica genera una competencia mas audaz, ya que en la industria se percibe poco el uso de la internet, es importante avanzar tecnológicamente como empresa para estar a vanguardia de las ventas y ser así una empresa líder.

Incremento en la globalización de la industria.

Como se percibe una competencia muy fuerte, existen planes de ampliar la panadería, para aumentar la producción y así las salas de ventas para competir a nivel nacional como una empresa líder.

Cambio en el Índice de Crecimiento a Largo Plazo de la Industria.

Debido a que cada vez más el número de empresas en la industria aumenta, es necesario enfatizar la calidad del producto para ser una empresa líder e incrementar la fuerza compradora de los productos, para posicionarse a un buen nivel en el mercado; y que las empresas recientes no sean una competencia fuerte.

Cambios en quienes compran el Producto y en la forma en que lo utilizan.

Los clientes como parte esencial de la industria perciben o exigen cada vez mayores y mejores beneficios, del producto; y la competencia como tal se basa agresivamente en obtener la mayor clientela, por lo tanto innova los productos y otorgan ciertos privilegios como facilidad de pago, así como aumentar las ofertas y promociones.

Innovación del Producto.

La panadería antes fabricaba solo pan tradicional como semita, peperecha, bollitos, pañuelos, orejas, etc. ahora fabrica su producto estrella el cual es “la semita rellena”; actualmente los nuevos insumos con que se elabora el producto han venido a mejorar el sabor, textura y calidad de los mismos y de esta forma diferenciarlos de los productos de otras empresas además ajustarse al gustos y preferencia del cliente.

Cambio Tecnológico.

Los avances tecnológicos no solo crean la posibilidad de fabricar productos nuevos sino que permite que las empresas impriman su sello personal en cada producto fabricado, además de reducir costos de fabricación como también la minimización de los procesos y el tiempo de producción.

Innovación en la Mercadotecnia.

La aparición de nuevos software facilitan la elaboración e innovación publicitaria y estos impulsan a los clientes como tales a considerar dicho producto y a las demás empresas a estar a la vanguardia.

Ingresos o salidas de las Principales Empresas.

Como industria existieron panaderías pero no incrementaron salas de venta y se vieron obligadas a retirarse del mercado y así se establecieron las empresas líderes, y como no es tan común que una empresa ya posicionada quiera salir de la competencia, debido a los beneficios que se obtienen.

Influencia reguladora y cambios en las Políticas del Gobierno.

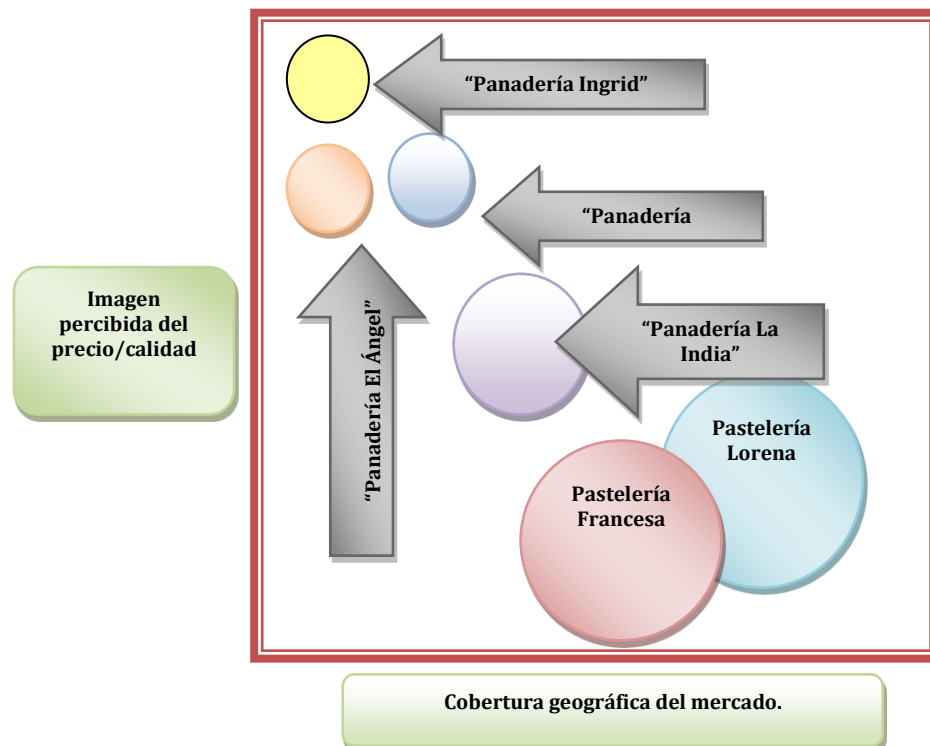
El reciente cambio político generara nuevas políticas que sean beneficiosas para las empresas nacionales y a la vez la influencia reguladora coordinara la competencia entre las empresas. Ahora los pequeños empresarios tienen más factibilidad para hacer préstamos a bajos intereses.

Reducciones en la incertidumbre y en el riesgo de los negocios.

Al existir una normalidad en el volumen potencial del mercado, es tentador para nuevos participantes entrar en competencia ya que esto le permite lograr y mantenerse con ingresos normales y de esta forma reducir la incertidumbre en el riesgo de negocio.

D. Posiciones Competitivas de la Empresa: Débiles y Fuertes.

Mapa de Grupos Estratégicos.



En la actualidad la, “Panadería El Ángel” se mantiene en una posición competitiva aceptable a nivel oriental, para ser pequeña empresa, es decir débil ya que no tiene la capacidad de competir con las empresas rivales en cuánto a sus volúmenes de producción y sus costos, más no obstante la calidad que se ofrece en los productos le aporta cierto grado de aceptación en el mercado de consumidores.

También hay empresas que son más conocidas y se consideran grandes empresas como: la Pastelería Lorena entre otros que no se consideran como competidores débiles, puesto que son una gran amenaza ya que ellos se enfocan más que todo a comercializar en grandes cantidades o volúmenes, logrando así bajar los precios satisfaciéndola necesidad de los consumidores de productos menos caros.

Como competidores débiles se pueden considerar aquellas panaderías que no están constituidas y no cuentan con una tecnología adecuada para la elaboración de los productos y que además no cuentan con una sala de ventas ni estrategias para la comercialización de los productos que elaboran. No obstante se tiene en cuenta que no se debe pasar por alto que estas panaderías podrían llegar a constituirse como empresas y pueden llegar a ser reconocidas por el mercado de clientes. Por lo que la propietaria de la empresa no puede mencionar cuales son aquellas empresas débiles ya que para un mejor funcionamiento se debe considerar que toda empresa que se dedique al mismo rubro es competencia.

E. Medidas Estratégicas de los Rivales.

El mercado en el que se compite se encuentra fragmentado en grandes micro y pequeños empresas. Debido a la poca capacidad económica, tecnológica y administrativa que posee, no está preparada para enfrentar a los grandes rivales que en su medio existen, ya que día a día estas empresas se preocupan por desaparecer al micro-empresario, para lograr seguir en posiciones altas dentro de la competencia.

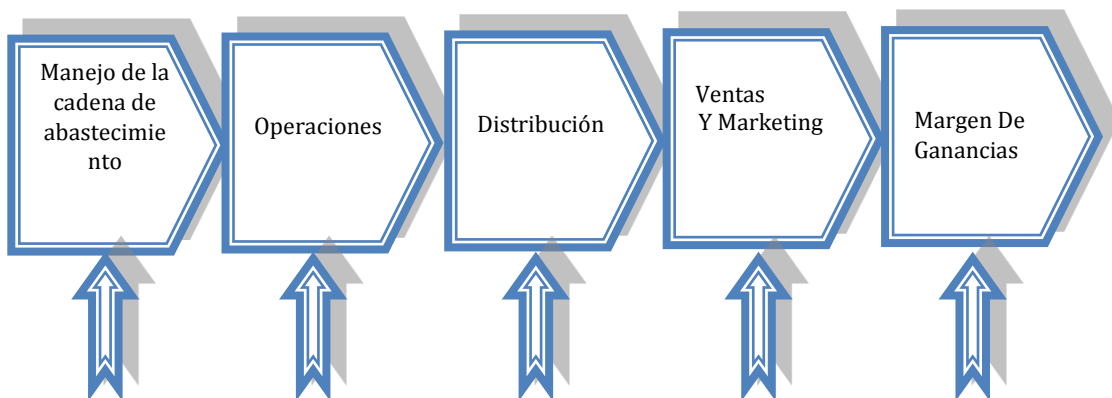
Las empresas ya establecidas por lo general suelen utilizar campañas masivas de publicidad, reducciones de precio en los productos, ubicación de locales en lugares estratégicos; por mencionar algunas de las estrategias de venta que utilizan estas empresas.

Al investigar las estrategias de las demás empresas debe tenerse en cuenta ciertos criterios como determinar qué empresa tiene o es poseedora de la mejor estrategia, y cuales empresas tienen las estrategias más débiles o deficientes. Entre las empresas que poseen mejores estrategias se encuentran Panadería y Pastelería Lorena, Panadería y Pastelería Francesa, Panadería la India. Ellas poseen las mejores estrategias, y las más débiles las poseen las empresas pequeñas ya que no producen grandes volúmenes y esto genera mayores costos y mayores desventajas.

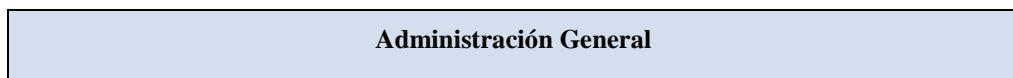
F. Factores Claves para el Éxito Competitivo.

Cadena de Valor Representativa.

Actividades y costos primarios.



Actividades y Costos de Soporte.



Factores claves para el éxito de la “Panadería El Ángel”.

Tecnología

- Capacidad técnica para hacer mejoramiento innovadores en los procesos de producción.
- Capacidad de innovación del producto.
- Implementar programas computacionales de punta para lograr un mejor control de inventario y costo de materia prima.

Fabricación.

- Eficiencia en la fabricación de bajos costos
- Calidad en la fabricación del producto
- Nivel elevado de productividad laboral

Distribución.

- Suministrar con exactitud las ordenes de los clientes
- Tiempos breves de entrega
- Costos de distribución bajos
- Tener tiendas que sean propiedad de la compañía

Mercadotecnia.

- Servicio cortés a sus clientes
- Amplitud de la línea del producto y selección del producto
- Estilos o empaques atractivos.
- Publicidad inteligente.

Habilidades.

- Conocimientos prácticos del control de calidad.
- Experiencia en el diseño de productos.

Habilidades organizacionales.

- Habilidad para responder a las condiciones cambiantes del mercado
- Experiencia y conocimiento atractivo

Otros.

- Imagen / Reputación favorable con los compradores
- Bajos costos generales
- Empleado amable y cortés en todas las posiciones de contacto con los clientes
- Acceso al capital para financiamiento.

Los factores mencionados anteriormente permitirán a la entidad y a otras empresas que se encuentran en la misma industria a obtener una ventaja competitiva; siempre y cuando tengan las capacidades y los recursos para utilizarlos, el propósito de identificar los factores claves es hacer juicios sobre los aspectos más y menos importantes para el éxito competitivo.

Actividades Primarias.

- ✓ **Manejo de la cadena de abastecimiento.** Son las actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, materia prima, energía, partes y componentes; recibir, almacenar, inspección y manejo de inventario.
- ✓ **Operaciones.** Son las actividades, costos y activos asociados a la transformación de los insumos en producto final. las operaciones se dividen en dos áreas: la de producción, de limpieza y comercialización.
- ✓ **Distribución.** Son las actividades, costos y activos asociados a la distribución física del producto. El pan se puede distribuir de tres formas: en el establecimiento

donde se produce, trasportando el producto hasta las tiendas y llevarlo hasta donde el cliente lo especifique, si es un pedido eventual.

- ✓ **Ventas y marketing.** Son las actividades, costos y activos asociados a la fuerza de ventas, es decir publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado entre otros. En lo que no se posee inversión suficiente.
- ✓ **Servicio.** Son las actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, relacionados a la garantía de productos dañados por no venderse.

Actividades de Soporte.

- ✓ **Administración General.** Son las actividades, costos y activos asociados al control general, a pesar de que no se cuenta con una técnica de control específica, se posee registro sobre las finanzas.

El poder adquisitivo es otro factor clave para el éxito, porque debemos de recordar que la crisis económica se ha dado a nivel mundial, por lo que las ventas disminuyeron

Dicha crisis trajo como consecuencia la perdida de muchos empleos y la reducción de envíos de remesas que en nuestro país era una de las principales fuentes de ingreso, por lo que esta situación produjo la reducción del poder adquisitivo de las personas.

Enfocándonos un poco más en la producción vale destacar que un factor clave para tener éxito es la mano de obra con la que se cuenta, y podemos hacer referencia al principio de calidad que sostiene que para producir productos de calidad primero hay que producir manos de calidad.

Factores del Macro Ambiente.

Factores Económicos.

En El Salvador el número de micro y pequeñas empresas para el año 2005 registro a la existencia de 175,178 establecimientos económicos en el país (excluyendo al sector agropecuario), de los cuales 174,406 establecimientos (99.6% del total) serían MYPEs. A su vez, estas se desglosarían en 158,574 microempresas (90.9% del total), 13,208 pequeños empresarios (7.5%) y 2,624 medianos empresarios (1.5%).

Por lo tanto las MYPEs en términos relativos representan más del 99% del parque empresarial nacional. En materia económica representa un aporte al PIB no agropecuario entre el 25% y el 36%, lo que significa que menos del 1% restante de empresas tiene un aporte entre el 64% y 75% al mismo.

Características Generales.

- ✓ En el país el porcentaje de microempresas dirigidas por mujeres es del 65%.
- ✓ La actividad de las MYPEs se concentra en el área urbana: 77%.
- ✓ Entre los empresarios del sector existe un bajo nivel educativo: sólo 32% declararon una educación superior al sexto grado, y 18.8% no tenían ningún nivel educativo.
- ✓ La mayoría son “cuenta propia”: 84%.
- ✓ Entre los cuenta propia, el 70% son mujeres.
- ✓ Entre los patronos, el 61% son hombres.
- ✓ Por actividad económica, la de “comercio, hoteles y restaurantes” es la más importante, 59%; del resto, 22.5% se dedica a la “manufactura” y el 9.3% a los “servicios comunales, sociales y de salud”.

- ✓ Cerca de un tercio de las microempresas en el país iniciaron su actividad hace más de diez años, mientras un 10% tienen un año o menos de funcionamiento.
- ✓ El 60% declaró disponer de local, del cual el 44% era la misma vivienda y el 15.5% fuera de esta.
- ✓ De los que no disponen de local (el 40%) el 60% dijo que “así lo requiere su actividad”, y el 13.6% declaró “el no disponer de los medios económicos para comprar o rentar”.²⁵

En el caso de la Pequeña Empresa.

- ✓ Predominancia es masculina: el 63% de las empresas son conducidas por hombres.
- ✓ Se distribuyen más entre los distintos sectores de la actividad económica: servicios (43%), comercio (35%) e industria (22%).
- ✓ El 82% de las empresas se encuentran concentradas en la zona central del país, el 11% en la zona oriental y el restante 7% en la zona occidental.

Características Laborales de las MYPE.

En el país existen 856,665 personas, entre hombres y mujeres, prestando sus servicios en las MYPE. Las mujeres comprenden el 58.5% del empleo total generado por la microempresa, y los hombres el 41.7%.

En el Caso de la Pequeña Empresa.

El 56% son hombres y el 44% son mujeres. En este contexto, las MYPE proporcionan empleo a un 38.2% de la Población Económicamente Activa (PEA) total no agropecuaria, y el 50% de la PEA urbana.

²⁵ Encuesta FOMMI III/DIGESTYC DE 2007.

La principal fuerza laboral de las Microempresas son los “propietarios y socios”, representando el 63.6% del empleo generado. Por género, las proporciones son de 69% para mujeres y 56% para los hombres. En el caso de la Pequeña empresa, los propietarios y accionistas comprenden el 5% del total de personas ubicadas en el sector y el 67% de éstos, son hombres.

Mientras los “trabajadores pagados” son la quinta parte de la mano de obra, los “familiares no remunerados” son 14.5% del empleo. Por género, las proporciones son de 17% de mujeres y 11% de hombres, en esta categoría; en el caso de la pequeña empresa, el personal no remunerado es menor al 0.3%.²⁶

En Términos de Empleo

En términos de empleo, los VII Censos económicos reportan una ocupación total de 699,581 personas en todos los segmentos empresariales del país, en los sectores censados. Las MYPES dan empleo a 457,854 personas, equivalentes al 65.5% del total de ocupados en los sectores censados. A su vez, dentro de las MYPES, la microempresa emplea a 264,365 personas, equivalente a 57.7% del total de personal ocupado en dicho sector.

Dada la relevancia de las MYPES, cualquier estrategia efectiva encaminada a la creación de empleo debe incluir políticas orientadas a incentivar la productividad y competitividad de dicho sector

Es importante señalar que las MYPES atraviesan situaciones muy difíciles actualmente, esto es debido a la crisis económica mundial que ha golpeado fuertemente a la mayoría de países, El Salvador no es la excepción, es por ello que el

²⁶ Política Nacional para La Micro y Pequeña Empresa 2007.

gobierno y otras instituciones ha tratado de crear los mecanismos para tratar de proteger a este sector que es tan vulnerable, entre estos mecanismos tenemos:

Las políticas Económicas:

Fomentan el crecimiento económico tanto de las grandes, medianas, pequeñas y microempresas, estas pueden alcanzar algunos beneficios derivados del crecimiento económico, como digamos mayores ingresos, mayor producción y mayores niveles de empleo, beneficiando más que todo, la producción, el ingreso y la generación de empleo independientemente del tamaño de la empresa.

Pero si las políticas económicas están orientadas a la inversión que es fundamental, el ahorro de la economía que es otro aspecto de los principales, el gasto del gobierno o el gasto público, si estos van orientados digamos al fomento de la mediana y gran empresa, entonces prácticamente la pequeña y microempresa se ven excluidas del crecimiento o del desarrollo económico, estas se ven marginadas del crecimiento económico, es decir que los beneficios no llegan hasta los estratos de las micro y pequeñas empresas.

Entre las Políticas Creadas para el Fortalecimiento de las MYPEs tenemos.

1.1. Políticas para Crear un Entorno que Permita a los Micros y Pequeños Empresarios Competir en Condiciones Equitativas.

Es fundamental la definición de políticas dirigidas a crear un entorno que le permita a los microempresarios competir en condiciones equitativas con empresas de mayor tamaño, tanto de origen nacional como internacional. Este tipo de políticas son de carácter general y se requiere la creación o modernización de.

- ✓ Un marco jurídico institucional, para promover el desarrollo de la microempresa.
- ✓ Un marco regulatorio que promueva la competencia leal entre los distintos sectores económicos.
- ✓ Infraestructura adecuada en todas aquellas áreas de gran concentración de unidades micro empresariales que incluya además de infraestructura de apoyo, el suministro de servicios básicos como electricidad y agua potable.

1.2. Políticas para Superar los Principales Obstáculos que Impiden el Desarrollo Productivo de las Micro y Pequeña Empresa.

Bajo esta área de políticas deberían incluirse todos aquellos aspectos que tienen que ver con los problemas internos de las microempresas, como es el caso de la organización, la planificación, el manejo gerencial, etc. Para ello es necesario:

- ✓ Creación de un sistema nacional de información microempresarial, con el propósito de que las microempresas tengan acceso a información actualizada sobre precios, mercados, fuentes de financiamiento, capacitación, tecnología, etc.
- ✓ Implementación de un programa nacional de capacitación y asesoría técnica para las micros y pequeña empresa que permita elevar la calidad de los recursos humanos del sector.
- ✓ Implementación de una campaña nacional de fomento a la asociatividad y a la gremialización de los microempresarios a nivel local, regional y nacional. Esta campaña podría desarrollarse en el marco de la política de descentralización y de fortalecimiento de organizaciones civiles que actualmente se está implementando.

1.3. Políticas de Inversión Social Dirigida a Proteger y a Potenciar a la Micro y Pequeña Empresa de Subsistencia.

Estas políticas se justifican por la gran cantidad de micros y pequeños empresarios que no tienen posibilidad de acumulación en el corto y mediano plazo y que viven en condiciones de pobreza. Las medidas que se diseñen e implementen deberían tener carácter focalizado con el propósito de beneficiar solamente a aquellos que realmente lo necesitan y deberían orientarse a la creación de una red social que permita escapar de la pobreza extrema a los empresarios pobres de la microempresa.

Se considera necesario diseñar y fortalecer una red institucional de apoyo y asistencia para el desarrollo del sector, integrada por aquellas instituciones y sectores que, de manera especializada y coordinada, son capaces de impulsar programas de atención y desarrollo a las micros y pequeñas empresas.

2. Políticas Financieras.

2.1. Especialización en el Servicio.

- ✓ Se propone la creación de un sistema financiero especializado en la micro y pequeña empresa, que asegure el acceso oportuno a los recursos financieros tanto para capital de trabajo como para la formación de capital (adquisición de maquinaria y equipo; adquisición o adecuación de locales empresariales; e incorporación de tecnologías limpias). Para ello es fundamental fortalecer las unidades especializadas de los bancos y financieras, y los programas de ONG's, con servicios financieros con el propósito de que se puedan implementar políticas específicas de apoyo a la micro y pequeña empresa.

- ✓ Las instituciones oferentes de créditos, bancos, financieras y ONG's, deben conocer los mecanismos de financiamiento de capital de trabajo, referido a los ciclos de compra y ventas de bienes y servicios, y el proceso de acumulación de inventario. (Para la adquisición de insumos, es conveniente fomentar el crédito entre empresas).

2.2. Promoción de los Servicios.

- ✓ Desarrollar la cultura crediticia del usuario a través del diseño de un plan intensivo de información (promoción) y capacitación para el correcto uso del crédito.
- ✓ Los servicios que se ofertan al sector, deben diferenciarse según el segmento y la actividad económica con el fin que satisfagan mejor las necesidades de cada tipo de micro y pequeña empresa.
- ✓ Las entidades del sistema formal que ofrecen servicios financieros, así como las ONG's, deberían iniciar actividades de promoción dirigidas a la micro y pequeña empresa, incluyendo elementos sustantivos de información básica (para facilitar el acceso) y educativa para el uso de servicios. Debe ser claro, sin embargo, que la promoción y la comunicación directa son los medios apropiados para que los microempresarios puedan informarse sobre los servicios.
- ✓ Elaborar, promover y diseminar una guía de información sobre el sistema financiero y ONG dirigida al empresario de la micro y pequeña empresa a fin que le facilite el acceso al crédito.

2.3. Diversificación de Servicios.

La creación de nuevos servicios financieros y el intercambio de experiencias es necesaria. Los beneficios que aportarían estos nuevos servicios a los micro y pequeños empresarios son, entre otros: posibilidades de expansión, apertura de nuevos mercados, aumento de la productividad, agilidad en la toma de decisiones, mayor competitividad dentro del mercado, rapidez y oportunidad en el crédito, mayor oferta de servicios, reducción de costos vía eficiencia.

Se propone, entre otros, la puesta en marcha y experimentación de los servicios financieros siguientes:

- Alianzas estratégicas entre instituciones financieras y otros organismos (ONG's y programas de cooperación nacional e internacional).
- Tarjeta de crédito empresarial.
- Descuento de documentos.
- Préstamos participativos.
- Capital de riesgos.

3. Política Fiscal

3.1 Creación de un Régimen Fiscal Transitorio.

Este sistema debe permitir al Estado recaudar mayores recursos y posibilitar a los micros y pequeños empresarios integrarse a la legalidad fiscal de manera paulatina pero sistemática. Esta es una manera realista de solucionar los temores de los empresarios del sector de ver erosionada todavía más su capacidad económica, así como las preocupaciones del fisco relacionadas con el alto grado de evasión fiscal que caracteriza al sector.

3.2. Estímulo a la Reconversión Productiva.

- ✓ Incentivar mediante exenciones fiscales la reinversión en maquinaria, equipo y tecnología que conlleve a la reconversión productiva y la inversión en capital humano.
- ✓ Implementación de un programa integral de reconversión productiva para la micro y pequeña empresa dirigido a aquellos segmentos que producen bienes de exportaciones y/o bienes sustitutos de importaciones. Dicho programa debería incluir al menos las siguientes áreas:
 - I. Financiamiento de largo plazo para la adquisición de bienes de capital.
 - II. Programas integrales de capacitación y adiestramiento.
 - III. Programas de información sobre mercados y precios.
 - IV. Programas de mejoramiento de la calidad de los productos.
- ✓ Incentivar la oferta y demanda de servicios técnicos especializados para la gestión empresarial que permitan a los micros y pequeños empresarios precios accesibles de los servicios de consultoría y asesoría, ya sea por incentivos vía fiscal o de cofinanciamiento con instituciones privadas y públicas.

Conclusión: Si bien es cierto, todas estas políticas fueron creadas con la intención de fortalecer y apoyar a las MYPEs, pero la realidad es otra, en la actualidad se puede observar que muchas de ellas no se están cumpliendo ya que todos los beneficios que se manifiestan en ellas, no son percibidos por los Micros y Pequeños empresarios, de ahí, la necesidad, de que se preste mayor atención a ello.

Para muchos este sector no es trascendental en la vida económica del país, mas sin embargo la realidad es otra, su contribución y aporte al PIB de El Salvador es muy significativo, oscila entre un 25% a 36%. Los pequeños empresarios manifiestan que todo el esfuerzo que hacen para contribuir al desarrollo del país, no se les es recompensado ni valorado.

La mayor atención del gobierno se centra más que todo en el fortalecimiento de la mediana y grande empresa, quizás porque tienen mayor capacidad de producir, vender y exportar a otros países. Al mismo tiempo que las medianas y grandes empresas generan más ingresos fiscales a las arcas del Estado. De ahí que se vuelven el sector más privilegiado en cuanto a preferencias y prestaciones de todo tipo.

1. Tasa de Inflación

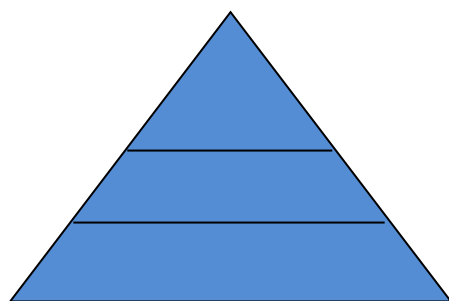
Otro aspecto que afecta de manera circunstancial la inversión, los ingresos, los márgenes de utilidad de las micro y pequeñas empresas es la inflación. Con el aumento desmedido de los precios, por circunstancias exógenas y endógenas, los costos de producción, de mano de obra y otros, se ven incrementados obligando a los micros y pequeños empresarios a invertir más en el proceso de producción. A parte de que a los consumidores se les ve reducida su capacidad de compra, por ende los golpeados son los sectores empresariales más pequeños.

La inflación golpea categóricamente más a los consumidores y a las micro y pequeñas empresas y no a las grandes y medianas empresas. Eso es así la inflación golpea siempre a los más débiles, desde las micros y pequeñas empresas hasta el consumidor final.

2. La Fluctuación de los Precios.

Pudiera decirse que es inflación, pero la diferencia radica en que si los precios fluctuaran hacia abajo se le llama deflación económica que no es el fenómeno que con frecuencia se da, en nuestro medio se da más la fluctuación hacia arriba. Partiendo de que una deflación económica perjudica a la grande y mediana empresa porque tienen que bajar los precios de todos los bienes y servicios, las ganancias de estas empresas; los márgenes o la tasa de ganancia se estaría reduciendo para estas, mientras que esto estaría fortaleciendo el poder adquisitivo de los consumidores y de la micro y pequeña empresa, ya que de alguna manera resultan beneficiadas las micros y pequeñas empresas cuando los precios son bajos ya que estas en la red de comercialización dependen de la grande y mediana empresa, ya que las MYPEs son las principales compradores de bienes para revenderlos o materias primas para producir a bajo costo.

Por lo tanto, es importante considerar, que con todas estas dificultades las MYPEs siguen aportando al desarrollo del país, siguen produciendo y vendiendo, en márgenes más reducidos, mas sin embargo lo hacen, de alguna u otra forma están sobreviviendo, por lo tanto es importante que se canalicen los esfuerzos para ayudar considerablemente a este sector, ya que en la Pirámide Empresarial las MYPEs constituyen la base de la pirámide, si esta base colapsa, se verían seriamente afectadas las medianas y grandes empresas.



Grandes Empresas

Medianas Empresas

MYPEs

Esta pirámide representa una especie de relación simbiótica, en la que las grandes y medianas empresas para poder sostenerse necesita de pequeñas y micro empresas; partiendo de que la estructura piramidal es ancha de abajo es decir que la mayoría de empresas son microempresas y pequeñas empresas, a medida que se reduce la pirámide, en el medio están las medianas empresas y las grandes son las que están en la punta de la pirámide.

Es significativo el aporte que hacen las micro y pequeñas empresas a la formación del PIB del país, esto es por el número de micros y pequeñas empresas en el sector agrícola, en el sector industrial, en el sector comercio, etc.

3. Las Importaciones.

Afectan a las micros y pequeña empresas porque son productoras de bienes básicos, cuyos clientes principales son los consumidores nacionales. Las importaciones provocan una competitividad en el mercado de bienes de consumo extranjeros con nacionales y los consumidores prefieren más el producto extranjero que el nacional, lo mismo sería con las materias primas importadas sin duda son de mayor calidad aunque son de mayor precio.

4. Las Exportaciones.

Las micros y pequeña empresa no tienen la capacidad de exportar, esto se debe a los volúmenes de exportaciones que se requieren para poder hacerlo, ya que la producción tiene que ser en volúmenes amplios para poder exportar. Entonces los niveles de producción de las micros y pequeñas empresas son más que todo para satisfacer el mercado local, para cubrir la demanda del mercado nacional, mientras que los volúmenes de producción de las grandes y medianas empresas están orientados al mercado externo.

Es importante señalar que la producción de la micro y pequeña empresa a pesar de no exportarla contribuye a la formación del producto interno bruto del país, esto; porque la estructura de la micro y pequeña empresa conforma la base de la estructura piramidal de las empresas.

Condición financiera: Son muchas las razones por las que las pequeñas empresas del país no pueden desarrollarse y crecer productivamente, una de ellas es debido a que no tienen acceso a créditos de la banca nacional, ningún tipo de apoyo por parte del gobierno, fondos de financiamientos, etc.

Las empresas que han podido desarrollarse lo han hecho por ayudas de ONG´s que son entidades destinadas a orientar y apoyar a micros y pequeñas empresas, para que estas puedan desarrollarse y volverse competitivas y contribuir más al desarrollo del país.

Dentro de los Factores que Afectan la Condición Financiera están.

Disponibilidad de Las micros y pequeñas empresas al crédito.

- ✓ En nuestro país, después de iniciado el negocio, cerca del 21% de los microempresarios declaró haber solicitado al menos un crédito, y sólo un 19% lo recibió.
- ✓ El 59.5% que solicitó crédito recurrió a las fuentes “financieras”: bancos con 25.3%, FEDECREDITO con 19.5% y otras instituciones con 8.9%.
- ✓ El 30% de los solicitantes de crédito lo hizo por sumas de “hasta 1,000 dólares”, y 31% lo hizo por montos entre “1,001 a 5,000 dólares”.
- ✓ El 71% de los que accedieron al crédito lo utilizó principalmente para la compra de mercaderías y materias primas, el 9% lo utilizó para la compra de máquinas y herramientas, mientras el 5% lo empleó en reparaciones y

ampliaciones del local donde funciona la empresa. El 5% lo utilizó para pagos de deudas del negocio o a gastos familiares.²⁷

Condiciones de Oferta de Crédito a las Pymes.

Los instrumentos financieros disponibles a las Pymes son escasos y se limitan al crédito tradicional, con líneas de crédito, préstamos a corto plazo y créditos a largo plazo. Las tasas de interés para los créditos a MYPEs variaban según el monto del crédito, el plazo, el tamaño o clasificación de la empresa por estrato (micro, pequeña o mediana) y otros factores menos precisos como el análisis de riesgo del proyecto y del cliente en base a su historial de crédito, la relación establecida con la banca, el poder de negociación del empresario, etc.

En general, cuanto menor el monto y mayor el plazo, más elevada eran las tasas del crédito, como sería de esperar pero algunos créditos para capital de trabajo se caracterizaban por tasas máximas mayores que las de algunos créditos de inversión.

Factores Sociales.

Los cambios en las fuerzas sociales pueden representar amenazas u oportunidades para las empresas, lo que podría repercutir directamente en su crecimiento y rentabilidad, las variables sociales, demográficas, geográficas y culturales forman el modo de producción, trabajo y consumo de muchos países.

²⁷ Encuesta FOMMI III / DIGESTY DE 2007.

Toda empresa independientemente de su tamaño y actividad debe identificar la incidencia que puede tener sobre sus productos y clientes, los cambios en los factores antes mencionados; con el objeto, como ya se dijo antes de mantener su crecimiento y rentabilidad.

Estos factores impactan e inciden más en las micro y pequeñas empresas, haciéndolas más vulnerables por su posición en el mercado, es notorio que una disminución o aumento del desempleo reducirá la capacidad de poder adquisitivo de la población y por ende el ingreso por ventas de las empresas disminuye considerablemente o viceversa.

Los niveles de educación juegan un papel importante en las empresas, ya que aunque no impacten en un forma directa, sí ayudan a disminuir los índices de delincuencia, lo que genera mayor estabilidad a las empresas.

Los factores sociales, son agentes o causantes que intervienen en los cambios de las fuerzas sociales dentro de un país o región, los cuales, pueden representar amenazas u oportunidades para las empresas; en donde dichos agentes podrían repercutir directa o indirectamente en la rentabilidad y crecimiento de las mismas. Dentro de estos factores se pueden mencionar.

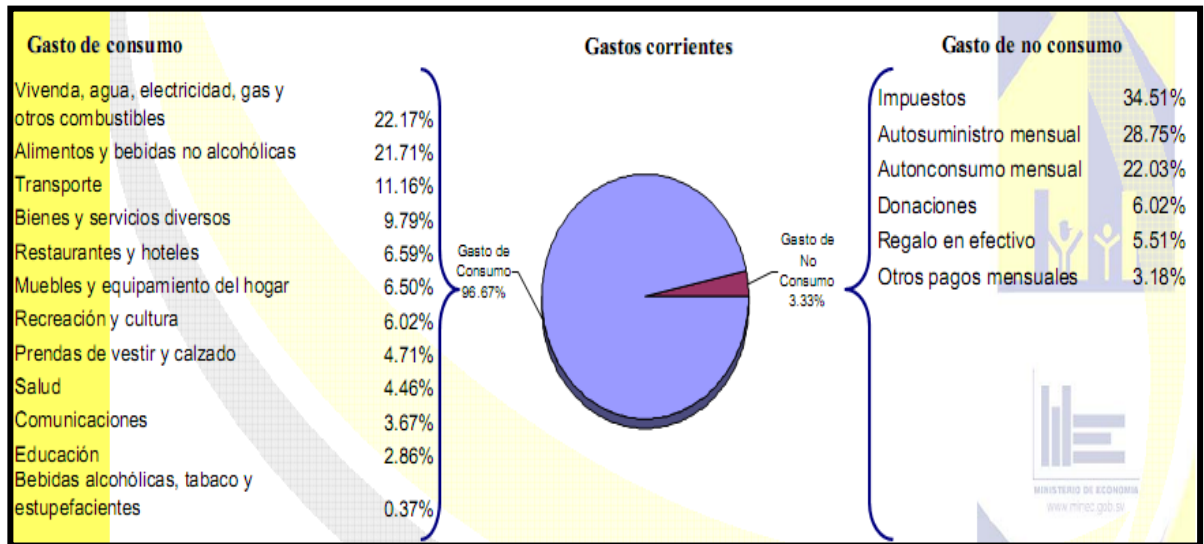
- ✓ **Ingresos Promedio (percápita):** El ingreso per cápita no es más, que el ingreso por habitante que se calcula mediante una relación entre el ingreso nacional y la población del país. De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el ingreso percápita real del salvadoreño aumentó en 19 por ciento en los últimos 15 años.

Datos recopilados del Banco Mundial indican que, cada salvadoreño gana en promedio unos \$4,880 por año, es decir unos \$406.5 por mes y \$13.55 diarios. Según dicha información, los salvadoreños serían los que mayores ingresos promedio reciben en el Istmo, seguidos muy de cerca por Costa Rica y Guatemala. El informe refiere que la proporción de población pobre (con ingresos inferiores al costo de la canasta básica de consumo) se redujo de 59.7 por ciento en 1992 a 34.6 por ciento en 2004.

- ✓ **Hábitos de Compra:** Es la actitud presentada por los consumidores frente a los productos de necesidades secundarias, dentro del cual se ha observado cambios de hábitos en relación al consumo como efecto de la crisis, dando prioridad a la canasta básica y buscando así productos sustitutos que resultan ser más económicos.

Según la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC), más de 12 de cada 100 hogares en El Salvador no logran cubrir la canasta básica alimentaria. Debido a que esta incrementó alrededor de 16% durante 2008 tanto de la zona urbana como rural.

Composición del gasto de consumo y no consumo



Fuente: Encuesta de Ingresos y Gastos 200

Se puede apreciar que la mayor parte del consumo de la población se concentra en lo que son los alimentos y bebidas no alcohólicas, además es importante añadir que la vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles representan el consumo anual más amplio a nivel nacional.

- ✓ **Tasa de Desempleo:** Es el porcentaje de la población económicamente activa (PEA), es decir, las personas que están en edad y condiciones de trabajar pero no poseen un trabajo. En la actualidad se posee un porcentaje de desempleo del 6.6% como se detalla a continuación.
- ✓
- ✓ **Tasa de Crecimiento Poblacional:** Es el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo.

La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su

pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos, debido al probable aumento de la inmigración.

- ✓ **Índice de Endeudamiento:** Se refiere al grado o nivel de dependencia financiera o no financiera de las empresas. El cual se calcula dividiendo el total de los pasivos de la firma (incluyendo las responsabilidades corrientes o a corto plazo) entre el patrimonio neto, (**IE = Pasivos totales / Patrimonio neto**).

Una comparación entre el índice de endeudamiento de una compañía con otras similares, dará una idea general sobre la solidez y la credibilidad crediticia de la firma, y sobre sus riesgos financieros. A mayor dependencia de los recursos ajenos para financiarse mayor riesgo; a menor dependencia financiera lo cual se traduce en que la empresa se financie con sus propios recursos, esta situación presenta menos riesgo para la misma.

- ✓ **Índice Delincuencial:** La violencia, la delincuencia y la inseguridad ciudadana, se han constituido en estos últimos años en una de las mayores preocupaciones de la ciudadanía salvadoreña. Las altas tasas de homicidios, superiores a 40 por cada cien mil habitantes, una de las mayores de América Latina, acompañadas de altos niveles de incidencia de otros delitos como (violencia intrafamiliar, robos, extorsiones, etcétera).

Una elevada percepción de inseguridad de gran parte de la población, afectan a la vida cotidiana y la calidad de vida de las personas e inciden negativamente en el desarrollo humano y empresarial de el país o región, puesto que esto aleja la inversión

tanto nacional como extranjera, limitando así a los micro y pequeños empresarios a la no expansión de sus empresas, e incluso al cierre de las mismas por temor a represalia o como anteriormente mencionado a las extorsiones; dañando la rentabilidad de estas.

- ✓ **Tasa de Alfabetización:** Es el porcentaje de la población que sabe leer y escribir después de determinada edad. Este es uno de los factores de mayor relevancia en nuestra sociedad, debido a que ayuda a un mayor entendimiento y por ende un mayor desenvolvimiento de las personas dentro de la misma, logrando así que estas tengan mayores aspiraciones y por ende ansíen a un mejor estilo de vida.

La alfabetización no es más que oportunidades para la población puesto que motiva a los micros y pequeños empresarios posean mayores conocimientos en relación a los negocios logrando así, incursionar con mayor fuerza en el ámbito empresarial y determinar en qué áreas deben de enfocarse para poder alcanzar sus objetivos.

Factores Políticos.

Desde este punto de vista consideramos que los gobiernos son reguladores, subsidiarios y clientes de muchas empresas, debido a ello también su política puede representar amenaza u oportunidad para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas.

Sistema Político:

El Salvador cuenta con tres poderes que lo rigen y guían en todos los ámbitos, estos poderes son:

El poder Ejecutivo.

El poder Legislativo.

El poder Judicial.

El sistema político es pluralista y se expresa por medio de los partidos políticos, que son el único instrumento para el ejercicio de la representación del pueblo ante el gobierno. Consecuentemente, la existencia de un partido único oficial es incompatible con el sistema democrático y con la forma de gobierno consignados en la carta magna.

Desde estos 3 poderes se dictan las leyes tributarias que rigen las empresas de todos los niveles, se dictan leyes de protección ambiental, ubicación de zonas conflictivas, subsidios gubernamentales, regulaciones de las exportaciones e importaciones, etc.

Factores Tecnológicos.

Avances Tecnológicos

Estos son muy importantes ya que permiten que las empresas puedan desarrollarse y crecer en todos los ámbitos, es muy importante señalar que la tecnología juega un papel muy importante ya que permite facilitarles el trabajo productivo y administrativo.

El aprovechamiento eficiente de la tecnología ayuda a minimizar el tiempo de fabricación de los productos, ayuda a minimizar los costos de fabricación de los productos, ayuda a tomar mejores decisiones, etc. En conclusión, facilita las labores que realizan en la empresa y lo más importante ayuda a volvernos más competitivos dentro de un mundo de constantes cambios y lleno de retos y desafíos.

Es importante recalcar que la tecnología no es un mecanismo que ayude a resolver todos los problemas que se presenten dentro de la empresa, sino que es un facilitador a la solución de dichos problemas.

Los avances tecnológicos no significan mejoramiento o reemplazo de la maquinaria, de los edificios, etc. Los avances tecnológicos engloban también, la forma de hacer las cosas, es decir, los procesos, los productos, la calidad de los materiales, y el capital humano capacitado.

En El Salvador los gastos totales en actividades científicas y tecnológicas en el 2007 fueron de 99.2 millones de dólares divididos de la siguiente manera:

Actividades Científicas y Tecnológicas (ACT)	Millones de dólares
Investigación y Desarrollo (I+D)	9.65
Enseñanza y Formación Científica y Tecnológica (EFCT)	65.64
Servicios Científicos y Tecnológicos (SCT)	23.91
Total de Gastos en ACT	99.20

Fuente: Estadísticas e Indicadores de Ciencia y Tecnología – El Salvador 2007

De la tabla anterior se observa que casi un 90% de las ACT están dedicadas a la enseñanza y formación y a los servicios científicos y tecnológicos.

Existen diversos programas impulsores al mejoramiento de la tecnología de las empresas, entre estos tenemos.

Bolsa de recursos Competitivos (BRC) y Sistema Nacional de Alianzas para la Innovación Tecnológica (SINALIT).

La Bolsa de Recursos Competitivos (BRC) es un instrumento financiero del SINALIT que financia proyectos de generación y transferencia de tecnología agropecuaria, industrial, artesanal y forestal. Esta dirigida a financiar proyectos presentados al SINALIT por organizaciones de productores, agropecuarios, industriales y comercializadores, que quieran disponer de mejor tecnología productiva, empresarial y de mercado.

AGROINNOVA: es un concurso de innovaciones empresariales dentro del sector agropecuario y agroindustrial, que busca identificar el potencial de nuevas ideas, capacitar a los emprendedores y someter a concurso sus respectivos planes de negocio, para desarrollar una nueva empresa o expandir una ya existente.

FAT Individual: Es un aporte económico que el gobierno con la cooperación internacional brindan a los empresarios para que éste pueda comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo individual.

FAT Grupal: Es un aporte económico que el gobierno brinda a un grupo de empresas, como mínimo tres, de una misma actividad económica, para que puedan comprar servicios de asistencia técnica o consultoría empresarial de modo colectivo.

FAT Exportador: Se brinda asistencia técnica en aspectos de diagnóstico potencial de exportación, elaboración de un plan de exportación, mejoramiento de la calidad de los productos, empaque, pruebas de laboratorio, investigación de mercados específicos y consolidación de los negocios.

Bonomype: Es un programa mediante el cual se le entregan bonos a los empresarios con los cuales pueden comprar servicios de capacitación a diferentes proveedores.

Programa de Crédito para las MYPE's: Apoyar el desarrollo de la micro y pequeña empresa en todos los sectores económicos:

MICROEMPRESA:

- ✓ Capital de trabajo permanente;
- ✓ Estudios y servicios técnicos,
- ✓ Capacitación de personal, adquisición de tecnología,
- ✓ Adquisición de maquinaria, equipo y gastos de internación e instalación;
- ✓ Construcciones, instalaciones e infraestructura física.

PEQUEÑA EMPRESA

- ✓ Capital de trabajo permanente;
- ✓ Compra o reparación de maquinaria y equipo;
- ✓ Adquisición de nuevas tecnologías;
- ✓ Construcciones, instalaciones e infraestructura física;
- ✓ Adquisición de terrenos, instalaciones y edificaciones para uso productivo.

Obstáculos al crecimiento que afrontan las MYPE's en América Latina

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	El Salvador	México	Perú	Venezuela	Mediana LA
Acceso al Financiamiento	2.99	2.69	2.41	2.64	2.84	3.19	3.07	2.57	2.86
Régimen Fiscal	3.32	3.61	2.22	3.12	2.99	3.2	3.25	3.1	3.09
Inestabilidad Política	3.1	3.48	2.6	3.38	3.03	3.29	3.17	3.64	3.08
Crimen	2.47	2.74	2.45	3.24	3.72	3.38	2.81	3.27	2.93
Inflación	2.01	2.7	2.15	2.97	3.17	3.42	2.85	3.47	2.91
Tasa de Interés	1.81	2.94	2.58	3.3	2.58	3.19	3	3.14	2.97
Corrupción	2.62	2.49	1.87	2.78	3.08	3.33	2.83	3.08	2.81
Mafias Criminales	1.9	2.42	1.84	3.04	3.64	3.31	2.32	2.69	2.49
Infraestructura	1.92	2.15	1.89	2.42	2.52	2.31	2.16	2.35	2.39
Sistema Judicial	2.33	2.54	1.9	2.37	2.65	2.84	2.5	2.72	2.46

Fuente: Encuesta Latinoamericana (2007) de la Organización Gallup en Holden (2008), de 1 (menos importante) a 5 (mas importante).

Se puede apreciar que observar que en El Salvador, uno de los principales y más importantes obstáculos que impiden el crecimiento de las MYPE's es el crimen, seguido de las mafias criminales, las practicas anti-competitivas ocupan el tercer puesto en cuanto a obstáculos se refiere, la inflación ocupa el cuarto lugar, la corrupción ocupa el quinto lugar, la inestabilidad política ocupa el sexto lugar.

5.4.Análisis FODA.

Fotalezas

- Materiales
- Mano de Obra
- Equipo Industrial
- Infraestructura adecuada
- Herramientas
- Utilización de estrategias
- Unidad de mando
- Tramo de control
- Cultura Organizacional y Clima Organizacional
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Tipo de Liderazgo
- Toma de Decisiones
- Motivación
- Control de Operaciones
- Control de Personal
- Control de Desperdicio
- Disponibilidad de fondos propios
- Ventas constituyen la principal fuente de financiamiento
- Buena relación con los proveedores
- Se concientiza a los empleados
- Hacer uso adecuado del equipo de trabajo
- Producto
- Diferenciación
- Innovación
- Precio
- Plaza

Debilidades

- Procesos
- Capacidad instalada
- Costos
- Misión y Visión
- Objetivos Organizacionales
- Políticas
- Autoridad
- Reglas
- Metas
- Programas
- Supervisión
- Comunicación
- Estructura Organizacional
- Departamentalización
- Jerarquización
- Centralización
- Manuales Administrativos
- Inducción
- Capacitación
- Evaluación del Desempeño
- Manuales de funciones
- Control de Cantidad
- Control de Cantidad
- Control de Inventarios
- Control de Calidad
- Control de quejas y sugerencias
- No realiza presupuestos
- No se llevan registros formales
- Prestaciones
- Flexibilidad laboral
- Promoción

Oportunidades

- Programas de CONAMYPE
- Accesibilidad a los préstamos
- Producto de consumo en nuestra sociedad
- Precios accesibles comparados con las empresas grandes de la industria
- Iniciativa temporal de eliminar los aranceles de los insumos para la elaboración de pan
- Programas de capacitación en uso de tecnología y procesos

Amenazas

- Fluctuación en los precios de la materia prima
- Inflación de la canasta básica
- Crisis económica
- Inestabilidad política
- Corrupción
- Problemas administrativos del Gobierno
- Elecciones presidenciales próximas
- Estar a la vanguardia de procesos y nuevas maquinarias
- Inseguridad

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA
INDUSTRIA PANIFICADORA
DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL.**

CASO PRÁCTICO “PANADERÍA EL ÁNGEL”

Misión.

Ofrecemos pan de calidad, con dedicación, responsabilidad social, confiabilidad, tecnología moderna y personal altamente comprometido y capacitado, con alto grado de servicio y altruismo.

Visión.

Ser líderes en la producción y distribución de pan con excelente calidad, a través de la creatividad productiva por parte de nuestros colaboradores y la innovación de maquinaria en la ciudad de San Miguel.

Objetivos.

Objetivo General

Orientar la gestión administrativa y los procesos operativos que permitan establecer medidas y métodos de administración competitiva, logrando un mayor control de los procesos y la gestión, para un funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa.

Objetivos específicos.

- Establecer lineamientos que permita facilitar la gestión administrativa y en las diferentes áreas de la empresa.
- Crear una estructura organizativa de la empresa la cual representen las áreas principales de la empresa.
- Descentralizar y delegar las actividades y responsabilidades administrativas y operativas de la empresa.

VALORES

Los valores son una suerte de código de conducta deseable que marca las formas de interacción y comportamiento de las personas dentro de un sistema. Así los valores nos muestran las “creencias” y convicciones morales y éticas que una colectividad asume como buenas, justas y deseables.

PROFESIONALISMO

AMOR

NOBLEZA

AMISTAD

DEDICACIÓN

ESFUERZO

RESPONSABILIDAD

INTEGRIDAD

ALTRUISMO

✓ **Profesionalismo**

Saber lo que estamos haciendo y hacerlo con principios éticos.

✓ **Amor**

Sentir y mostrar respeto y sinceridad por los sentimientos humanos.

✓ **Nobleza**

Saber mostrar generosidad, inclinación a dar a los demás de lo suyo propio.

✓ **Amistad**

Sentir afecto personal, puro y desinteresado ordinariamente recíproco.

✓ **Dedicación**

Darle el tiempo necesario a una actividad.

✓ **Esfuerzo**

Empleo genérico de las fuerzas físicas, intelectuales o morales para lograr algún fin.

✓ **Responsabilidad**

Obligación moral que se tiene a consecuencia de haber o haberse cometido una falta, o contraer un compromiso.

✓ **Integridad**

Tener congruencia entre nuestras creencias y acciones.

✓ **Altruismo**

Es el cuidado desinteresado del bien ajeno, aun a costa del propio y fundado en una moral puramente natural.

Estrategias.

Elaboración de una estructura organizativa y desarrollo de manuales de administrativos. Para lograr una moderna gestión administrativa que oriente a enmarcar una diferenciación ante la competencia de una forma calificada.

Políticas.

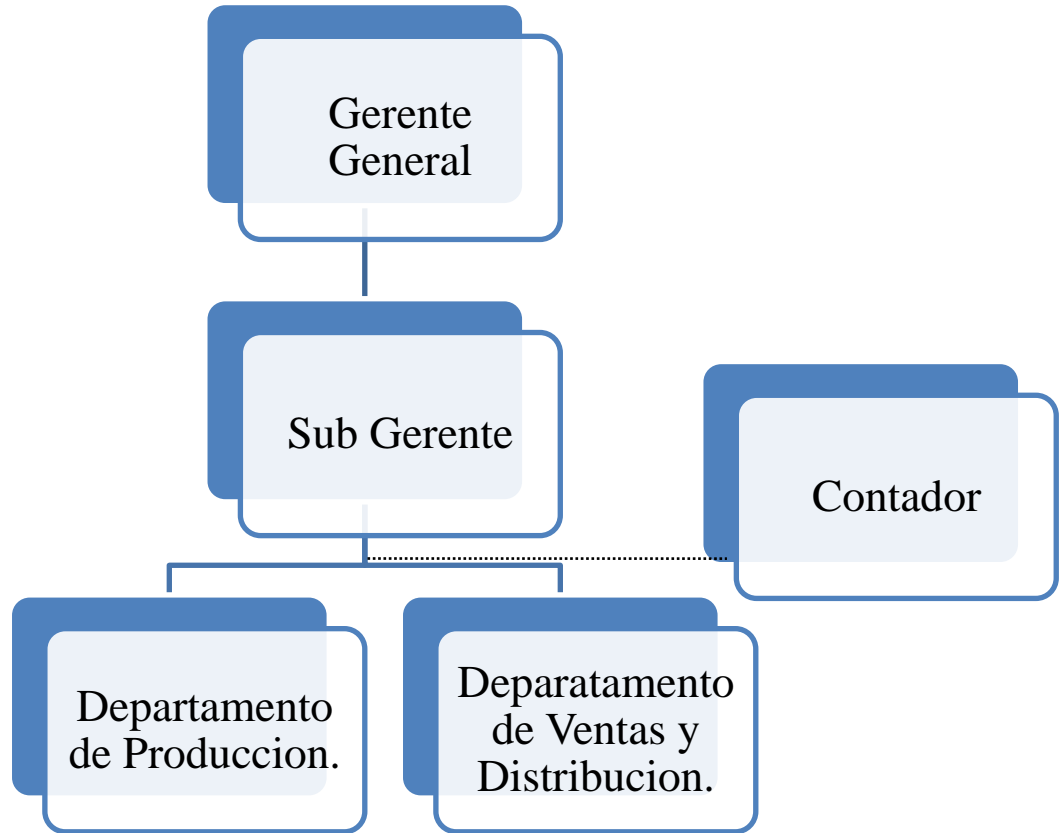
- Describir de manera clara las obligaciones que deben de cumplir los empleados.
- Ayudar al empleado a desempeñar con mayor facilidad su trabajo dentro de la empresa.
- La realización del proceso de producción tiene que ser eficaz y eficientemente por los empleados de la empresa.
- Evitar el desperdicio de la materia prima en el proceso de producción.

- Que la maquinaria, infraestructura y los insumos de producción se aprovechan al máximo.
- Que se mantenga la calidad en todos los productos elaborados en la empresa.
- Las instalaciones donde se realiza el proceso de elaboración de los productos deben estar en óptimas condiciones así como también todas las instalaciones de la empresa.
- Elaborar presupuestos para distribuir de forma adecuada los fondos financieros disponibles de manera que no sean mal utilizados.
- El cumplimiento de valores organizacionales entre los que están: **Profesionalismo, Amor, Nobleza, Amistad, Dedicación, Esfuerzo, Responsabilidad, Integridad, Altruismo.**
- Los requisitos de los cargos deben encontrarse establecidos en un manual de descripción de puesto para mejorar la selección y admisión de personal.
- Los empleados deben presentarse en su jornada laboral dentro de los horarios establecidos.
- Desarrollar programas de capacitación y motivación para elevar la productividad laboral de los empleados.
- La contratación de los empleados deben estar basadas de acuerdo a la ley.

Reglas.

- Que los empleados cumplan con su horario de trabajo y con las actividades asignadas diariamente.
- Prohibición de bebidas embriagantes y otros durante las horas laborales.
- Lealtad por parte de los empleados hacia la compañía.
- Brindar excelente atención al cliente.
- Los pedidos de los clientes serán entregados con rapidez.
- Tener conocimientos del precio de los productos que la empresa elabora.
- Los empleados de la empresa deben de tener buenas relaciones interpersonales.
- El personal de la empresa encargado de las finanzas deberá ser discreto en la información relacionada con los estados financieros.
- Supervisar a los empleados para que se cumplan con las tareas diarias designadas.
- Todos los empleados deberán asistir a las reuniones convocadas por el gerente.

PROEPUSTA DE ORGANIGRAMA DE PANADERIA EL ANGEL



CARTA DE BIENVENIDA

Es para nosotros un placer darle la más cordial bienvenida a la “Panadería El Ángel”, y poder contar con usted como parte de nuestro equipo, que sin duda alguna es para nuestra empresa, la más valiosa herramienta en el desempeño de nuestras funciones.

Esperamos que su permanencia en la empresa sea placentera y duradera, y que sus objetivos personales sean alcanzados a plena satisfacción.

Al haber ingresado a nuestra panadería, hemos tomado en consideración sus cualidades, sus deseos de trabajo, sus valores, y su nivel de capacitación, lo que nos hace pensar que su labor será de gran beneficio para nosotros, por lo que estamos seguros que juntamente con nuestro desarrollo usted también habrá de progresar.

Sin embargo, es muy importante que las dudas las consulte con su jefe inmediato, quien desde ahora le podrá ayudar y orientar en el desarrollo de su trabajo y en la administración de los procedimientos que tenemos establecidos.

Queremos que se sienta miembro integral de nuestra panadería, compartiendo nuestros ideales, éxitos y compromisos.

Estamos seguros que usted contribuirá al ambiente agradable de la empresa, el trabajo está basado en el servicio, la amabilidad, educación, y cortesía de cada uno de nuestros empleados.

¡BIENVENIDO!!!

¿QUE ESPERAMOS DE USTED?

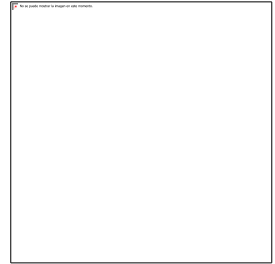
Como miembro de nuestra empresa esperamos que su funcionamiento dentro de la misma este caracterizado por:

- ✓ Deseos de trabajar.
- ✓ Mostrar empeño y dedicación al trabajo.
- ✓ Adecuarse a nuestras normas, valores, y reglamento interno.
- ✓ Eficiencia en los procesos de producción.
- ✓ Adecuada higiene personal dentro de cada uno de los procesos requeridos en la panadería.
- ✓ Su participación e iniciativa en el logro nuestras metas.

ACTIVIDADES ADESARROLLAR POR LA EMPRESA.

Los tipos de eventos que se realizan durante el año son:

- Celebraciones de cumpleaños de los miembros de la panadería.



- Celebración del día del panificador.



- Celebraciones de otros días festivos que se dan en el año.



- Hacer donaciones en caso de desastres naturales, o en el mes de diciembre.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

- **REGLAMENTO INTERNO**

HORARIO DE TRABAJO: Se dividirá por turnos:

- Lunes a Jueves de 6:00 a.m. a 6:00 p.m.
- Viernes y Sábado de 4:00 am a 7:00 pm



Período de Prueba: El período de prueba de la institución para confirmar al empleado en su puesto, es de un mes, período durante el cual deberá demostrar su capacidad para desempeñar el puesto para el que fue contratado.



REGIMEN DE INCENTIVOS

Vacaciones: Todo trabajador de la panadería El Ángel tiene derecho a vacaciones pagadas anualmente, las cuales pueden disfrutarse después de cada año continuo de trabajo.



Aguinaldos: Todo empleado que tenga un año ininterrumpido de labores, recibe dentro de la primera quincena del mes de diciembre de cada año, un aguinaldo el cual es calculado según lo estipula el Código de Trabajo.

Aquellos que no hayan cumplido un año de labores reciben, por concepto de aguinaldo, una cantidad proporcional al tiempo laborado.



Botiquín y Servicios de Emergencia: La panadería El Ángel cuenta con un botiquín en el departamento de panificación, que tiene o proporciona sin costo alguno, medicinas comunes para uso de sus trabajadores.



PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES

Además de las establecidas por las Leyes Laborales, la empresa prohíbe a sus empleados:

- Realizar labores distintas a las pertinentes a su cargo durante las horas de trabajo (ventas) salvo que constituyan cumplimiento de alguna orden específica y de colaboración con la empresa.



- Permitir que personas ajenas a la panadería se sirvan del equipo, materiales e insumos a su cargo y utilicen papelería de la empresa.



- Utilizar la papelería, equipo, materiales e insumos de la empresa para trabajos ajenos a la misma.



- Sostener durante las horas de trabajo, conversaciones que interrumpan el desempeño de las actividades de la empresa, con los miembros del personal o personas ajenas, así como formar grupos en las oficinas, corredores o pasillos de las instalaciones.



- Involucrarse en problemas de orden público.



- Altercados verbales o físicos, entre los miembros del personal, dentro o fuera de las instalaciones de la institución.
- Presentarse a sus labores sin su respectivo uniforme.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS

Derechos

- Goce de sueldo de días correspondientes de labores
- Días de asueto remunerado los siguientes: Primero de enero, jueves, viernes y sábado de la semana santa, primero de mayo, seis de agosto, quince de septiembre, dos de noviembre, veintiuno de noviembre, veinticinco de diciembre.
- Derecho a un máximo de sesenta minutos para consumir los alimentos.
- Derecho al pago de horas extraordinarias sobre la base del salario ordinario.
- Derecho a vacación anual remunerada.
- Un día de descanso semanal compensatorio.
- Derecho a recibir una prima por cada año de trabajo en concepto de aguinaldo.
- Derecho a indemnización por despido.
- Prestaciones por maternidad.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

- Presentarse al trabajo a la hora indicada.
- Portar el uniforme adecuado a su función.
- Practicar actos de higiene y salubridad.
- Ser disciplinado en las horas laborales.
- Obedecer las órdenes asignadas.



REGIMENES DE SANCIONES⁷⁹⁸}

Se efectuarán sanciones por las siguientes causas:

- No cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Peleas en el trabajo tanto verbales, como físicas.
- No cumplir órdenes.
- Fumar en el trabajo.
- Cometer errores en la elaboración del producto.



Por estas causas se pueden aplicar las siguientes sanciones:

Amonestaciones Verbales: Que el superior le llame la atención personalmente al empleado.

Amonestaciones escritas: Si el empleado no acata la sugerencia, le es enviada una nota por escrito donde se expone la causa de la misma.

Descuentos de salarios: Si el empleado no acata la orden escrita, se procede a descontarle de su salario.

Suspensiones temporales: Estas se dan cuando se ve que el empleado no quiere cooperar con la empresa y es enviado a su casa un número de días específicos sin derecho a sueldo.



MANUALES ADMINISTRATIVOS

Introducción.

En la actualidad se a considerado que para un funcionamiento mas ordenado requiere de una buena planeación y organización que resuelva los problemas especiales, por ello los manuales administrativos se consideran uno de los elementos más eficaces para toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana, fundamental para el nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda la empresa moderna, no deben de ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización sino que deben reformarse constantemente a medida surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Este trabajo contiene como propuesta de manuales administrativos, con el objetivo de que la panadería El Ángel, cuente con un documento por escrito, donde se dé a conocer la estructura orgánica, así como definir en forma correcta, lógica y detalladas las actividades encomendadas a cada una de las áreas para la ejecución eficiente de la misma.

Aspectos Generales

Los manuales administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución, concentra información amplia y detallada acerca de su quehacer, estructura orgánica, objetivos, grado de autoridad y responsabilidad, funciones, actividades.

Importancia


Los manuales administrativos son una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.


Son considerados uno de los elementos mas eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilita el aprendizaje y proporciona la orientación precisa que requiere la acción humana a cada una de las unidades administrativas que conforman la empresa, fundamentalmente al nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Objetivos de los Manuales.


- ✓ Presentar una visión en conjunto de la empresa.
- ✓ Precisar las funciones que se han encomendado a cada área, a fin de deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar la correcta ejecución de las labores encomendadas a los colaboradores y proporcionar uniformidad en el trabajo.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos posibles.
- ✓ Orientar al personal de nuevo ingreso.


MANUAL DE ORGANIZACIÓN

	“PANADERÍA EL ÁNGEL.” MANUAL DE ORGANIZACIÓN.
Nombre del cargo: Gerente general.	
Ubicación en la organización: Gerencia General. Ocupantes del cargo: 1	
Áreas subordinadas: sub-gerencia	
Comunicación interna con: sub-gerente. Comunicación externa con: Proveedores (MOLSA).	
Funciones generales: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen dentro de la panadería como fijar objetivos o metas generales.	
Funciones específicas: Diarías: Dictar órdenes y delegar responsabilidades al sub-gerente, tomar decisiones acordes con las actividades de la panadería. Verificar el trabajo realizado por el sub-gerente. Eventuales: Encargarse de realizar actividades altruistas, y donaciones en caso de desastres, representar a la empresa en eventos especiales.	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION</p>
<p>Nombre del cargo: Sub-gerente.</p>	
<p>Ubicación en la organización: Gerencia Media. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Área de compras, área de producción, área de ventas y distribución, área de mantenimiento, área de administración y finanzas.</p>	
<p>Comunicación interna con: gerente general, jefe de compras, contador, recepcionista. Comunicación externa con: ninguna.</p>	
<p>Funciones generales: Dar órdenes directas a los empleados de áreas subordinadas.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Estar pendiente del buen funcionamiento de la panadería y corregir los errores que pueden cometer en la producción del pan francés. Transmitir inquietudes, sugerencias y opiniones de los subordinados al gerente general. Eventuales: Organizar celebraciones de días especiales y actividades sociales como cumpleaños, el día del panadero, representar a la empresa en diversos actos o reuniones de todo tipo.</p>	

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Gerente general.</p>	
<p>Ubicación en la organización: Gerencia General. Ocupantes del cargo: 1</p>	
<p>Áreas subordinadas: sub-gerencia</p>	
<p>Comunicación interna con: sub-gerente. Comunicación externa con: Proveedores (MOLSA).</p>	
<p>Funciones generales: Planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen dentro de la panadería como fijar objetivos o metas generales.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarías: Dictar órdenes y delegar responsabilidades al sub-gerente, tomar decisiones acordes con las actividades de la panadería. Verificar el trabajo realizado por el sub-gerente. Eventuales: Encargarse de realizar actividades altruistas, y donaciones en caso de desastres, representar a la empresa en eventos especiales.</p>	
<p>A. Requisitos Educacionales: Bachillerato general o Técnico Vocacional. Experiencia: Tres años mínimo en administrar una empresa o establecimiento. Personales: Edad: de 25 años en adelante. Sexo: masculino o femenino. Estado civil: Casado. Aptitudes necesarias: Dinámico, honrado, puntual, responsable, amable, sin vicios, perceptivo, comunicativo y con capacidad para escuchar,</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Con iniciativa para crear estrategias que propicien el buen funcionamiento de la empresa, conocimiento del proceso administrativo y sus fases de planeación, organización Dirección y control, poseer buen criterio para la toma de decisiones, habilidad para motivar al personal de todos los niveles y hacer funcionar la empresa con postura de líder.</p>	
<p>C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: De oficina. Tipo de trabajo: Riesgos inherentes: Ninguno.</p>	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL.” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Sub-gerente.</p>	
<p>Ubicación en la organización: Gerencia Media. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Área de compras, área de producción, área de ventas y distribución, área de mantenimiento, área de administración y finanzas.</p>	
<p>Comunicación interna con: Gerente General, Jefe de compras, contador, recepcionista, panificador, hornero, tableador, cilindrista, tapador, ordenanzas, vendedores y motoristas. Comunicación externa con: Representantes de cursos de especialización</p>	
<p>Funciones generales: Dar órdenes directas a los empleados de áreas subordinadas, cancelar sueldos a lo empleados.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Estar pendiente del buen funcionamiento de la panadería y corregir los errores que pueden cometer en la producción del pan francés, supervisar los procedimientos que los empleados realizan en la empresa. Transmitir inquietudes, sugerencias y opiniones de los subordinados al gerente general, y mantenerlos comunicados a estos de las órdenes o sugerencias que el gerente general dicta. Eventuales: Organizar celebraciones de días especiales y actividades sociales como cumpleaños, el día del panadero, representar a la empresa en diversos actos o reuniones de todo tipo.</p>	
<p>A. Requisitos Educacionales: Bachillerato General o Técnico Vocacional. Experiencia: 2 años desempeñando dicho cargo. Personales. Edad: 25 años en adelante. Sexo: masculino o femenino. Estado civil: Casado/a. Aptitudes necesarias: Honrado, eficiente, puntual, amable, comunicativo, con capacidad para delegar órdenes, excelente conducta personal hacia los compañeros y hacia la empresa, capacidad para coordinar a su personal.</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Conocimiento administrativo, y destrezas verbales.</p>	
<p>C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: De oficina. Tipo de trabajo: Riesgos inherentes: Ninguno.</p>	

PROPUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION DE LOS COLABORADORES DE LA PANADERIA EL ANGEL.

En la propuesta damos a conocer un proceso de reclutamiento y selección para mejorar en la eficiencia de administración de los colaboradores, con el propósito de brindar a la empresa una técnica que permita mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Panadería El Ángel no realiza un proceso de reclutamiento formal, por lo que presentamos este programa que le ayude a contar con el personal idóneo para cada unidad de trabajo y que además se identifique con los valores de la organización y se entregue al cumplimiento de los objetivos para brindar un servicio más eficiente a nuestros clientes.

Con la propuesta se pretende que la panadería El Ángel selecciones mejor a sus nuevos colaboradores para el desempeño de sus labores.

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Mejorar la eficiencia en la administración de los colaboradores de la panadería El Ángel.

Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar a la panadería El Ángel un proceso de reclutamiento y selección de colaboradores que se adecue a los requerimientos de la empresa.
- ✓ Lograr una mayor eficiencia laboral al implementar un proceso de reclutamiento y selección de los colaboradores.

Importancia y Beneficiarios

Como resultados del diagnostico administrativo se detecto la necesidad de un proceso de reclutamiento, que sirva de base para desarrollar una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades en los colaboradores.

Para la “Panadería El Ángel”.

El desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección para la empresa es importante, porque no se puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, este debe ser valido, confiable, efectivo y aceptable.

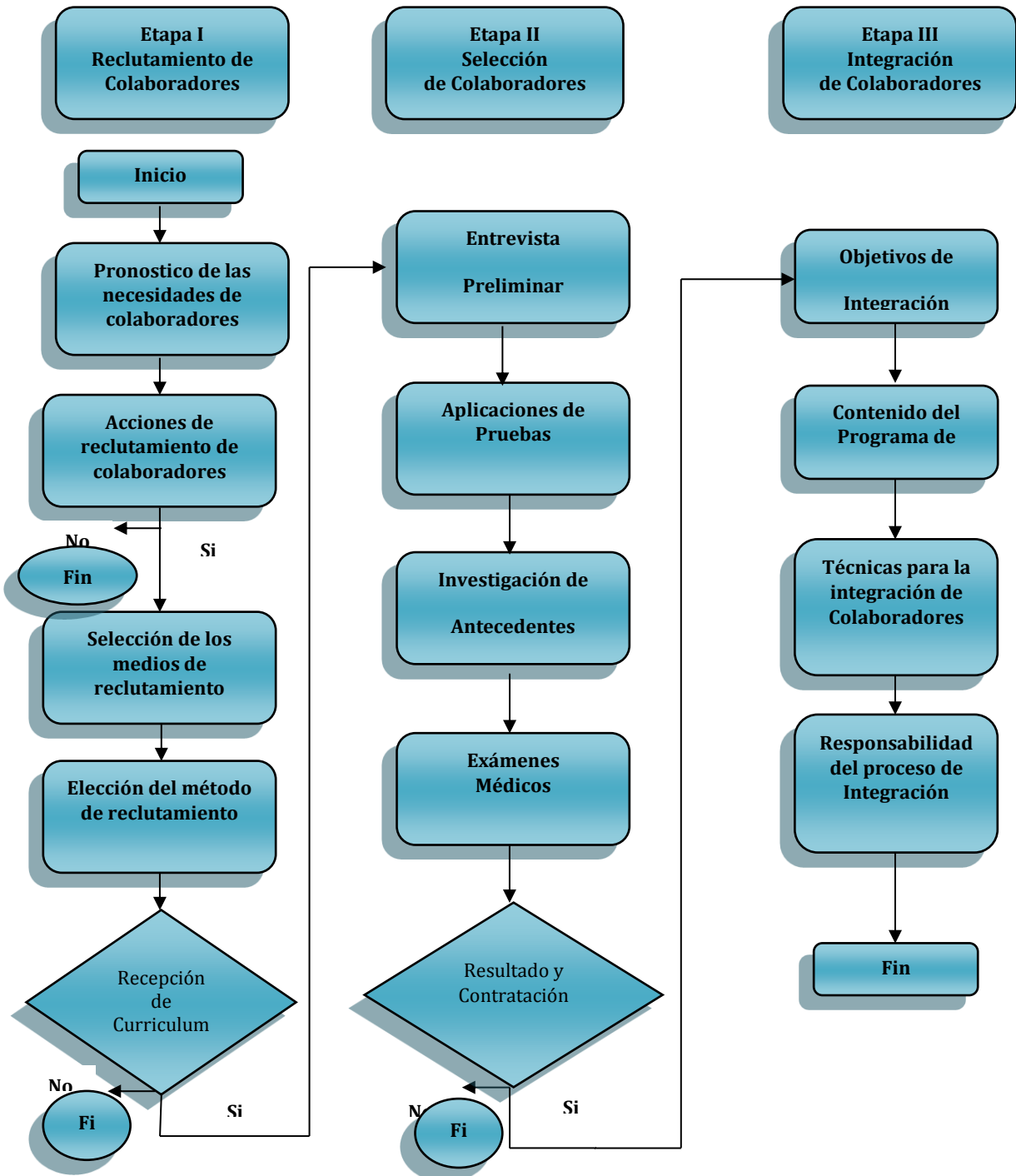
Por lo tanto consideramos que será una herramienta clave para la panadería El Ángel para mejorar la administración del recurso humano, lo cual conllevara a mejorar mas la coordinación y control interno y que cada unidad cumpla con los procedimientos correspondientes.

Para los Colaboradores

Es beneficioso por que el personal de recursos humanos estará más organizado, mejor calificados y en la empresa mejoran los procesos administrativos.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA

Propuesta de un proceso de Reclutamiento, Selección para mejorar la eficiencia en la administración de los colaboradores en la panadería El Ángel.



DESARROLLO DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Etapa I Reclutamiento de colaboradores.

A continuación se plasma el proceso a seguir para el reclutamiento de los colaboradores.

Paso 1: Pronostico de la Necesidad de Colaboradores.

Las técnicas a seguir son las que más se apegan a las necesidades reales de la empresa que a continuación se explican.

- a.** El encargado de fijarse bien los objetivos que marcaran las necesidades y características que debe tener el candidato al puesto.
- b.** El encargado del ingreso de los nuevos colaboradores se debe basar principalmente en el juicio de los colaboradores encargados de cada área o departamento dado que son ellos tienen los conocimientos y una visión más amplia sobre las futuras necesidades de colaboradores que necesitará. Para ello el encargado del área debe solicitar el recurso humano que necesita en su departamento.
- c.** Luego de realizar la solicitud de un nuevo recurso a los encargados de los colaboradores se debe realizar un análisis del puesto vacante con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer el candidato, para ocupar el puesto de forma eficiente, así como el salario de que debe pagarse.

Pasó 2: Acciones de Reclutamiento de Colaboradores.

La empresa debe aplicar un proceso de reclutamiento para poder identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante en la empresa. Por la estructura organizativa de la empresa, se recomienda utilizar el reclutamiento interno, al existir determinada vacante.

Pasó 3: Selección de los Medios de Reclutamiento.

La selección del método de reclutamiento deberá apegarse a las necesidades de la empresa. El seleccionar de los medios de reclutamiento es muy importante ya que de este depende de la calidad de candidatos que se presentaran, con el propósito de facilitar este paso se recomienda a la panadería El Ángel que analice varias fuentes de reclutamiento para elegir la que mayor número de candidatos pueda proveer con el objeto de contar con un mayor número de prospecto y poder seleccionar al más capacitado para llenar la vacante.

Los medios de reclutamiento que recomendamos a la panadería El Ángel son los siguientes:

- a. Presentación de candidatos por medio de los mismos colaboradores de la panadería:** Es un medio de reclutamiento que tiene un costo relativamente bajo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. El encargado de los colaboradores debe estimular a los colaboradores a presentar o recomendar candidatos, la emplear este medio el talento humanos se sentirán más útiles en el logro de los objetivos de la empresa.

Pasó 4: Elección del Método de Reclutamiento.

Elegir el método de reclutamiento dependerá de las necesidades de personal que tengan las áreas de la empresa. Por ello se recomienda que se utilice el método por referencia pues tiene un bajo costo y se adecua a las necesidades de que requiere la empresa.

Método por Referencias.

Las referencias por parte del capital humano de la empresa que han mostrado lealtad e identificación con la cultura de la empresa son de gran ayuda ya que por medio de ellos se les solicita que recomienden a personas que son de su confianza y consideren adecuados para desempeñar el puesto vacante. Los jefes inmediatos interesados pueden recomendar sus propios candidatos que estén acorde a las habilidades, actitudes y conocimientos requeridos por el puesto. Este puede ser el proceso de reclutamiento más productivo ya que el capital humano desempeña un papel muy importante al recomendar a sus amigos convirtiéndose el mismo capital humano de la empresa en un reclutador para la panadería.

Cuando ya se tiene seleccionado el medio y los métodos de reclutamiento y se cuenta con los posibles candidatos se procede a la recepción de las hojas de vida.

Pasó 5: Recepción de Curriculum.

El último paso del proceso del reclutamiento es la recepción de hojas de vida, donde los candidatos aportan los primeros datos de ello dependerá que pasen a la segunda etapa que es la selección de colaboradores. El encargado del talento humano debe analizar y seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos preestablecidos para el puesto. Este análisis implica un examen detallado de cada oferta, con la finalidad de separar los currículos en tres grupos:

- a. Candidatos que reúnen las características para el puesto. En el encargado de recursos humanos en este caso, comunica preferente mente vía teléfono, el lugar, la fecha y la hora en que se deben presentar para la realización de la entrevista, a los posibles colaboradores.

- b. Los candidatos que no sean en este proceso previo, por no ajustarse a las características requeridas por el puesto.
- c. Los candidatos que si bien no cumplen con todas las características requeridas para el puesto, no son totalmente descartados, y en función de cómo se desarrolle el proceso de selección, pueden volver a ser incluidos en el mismo.

De aquí procede a seleccionar un grupo que se apegue a las necesidades de la panadería El Ángel de acuerdo a sus conocimientos y habilidades para desempeñar el puesto de trabajo para el cual ha aplicado.

PANADERIA "EL ANGEL"

Solicitud de Empleo

(Deberá llenarse a mano por el solicitante)

Esta solicitud no implica compromiso de parte de la empresa con el interesado, sino que es un requisito indispensable que debe llenar toda persona que solicite prestar sus servicios a la Institución.

DATOS PERSONALES

Nombres y Apellidos _____

Teléfono _____

Dirección exacta _____

Lugar de nacimiento _____

Fecha de nacimiento _____ N.I.T: _____

Nacionalidad _____ Estado Civil _____

DUI _____ Lugar y fecha de expedición _____

DATOS FAMILIARES

PARENTESCO	NOMBRES	OCUPACION	LUGAR DONDE TRABAJA
Padre			
Madre			
Cónyuge			
Hermano (a)			

ESTUDIOS REALIZADOS

Clase de Estudio	Ultimo año cursado	Año en que lo curso	Especialidad	Centro de Estudio
Enseñanza básica				
Bachillerato General				
Bachillerato Diversificado				
Universitario				
Otros estudios				

Etapa II Selección de Colaboradores.

A continuación se plasma el proceso a seguir para la selección de los colaboradores.

Paso 1: Entrevista Preliminar.

El encargado de recursos humanos debe iniciar el proceso de obtención de datos sobre el candidatos tales como: experiencia laboral, estudios realizados, conocimientos, actitud, apariencia física, facilidad de expresión con el objeto de destacar aquellos candidatos que reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Igualmente debe informarse de la naturaleza del trabajo, horario, sueldo, con el fin de que el candidato decida si es de su interés seguir con el proceso.

Verificar que los datos recabados durante la entrevista además estudiar la información presentada en la solicitud de trabajo o el curriculum, para descartar los candidatos que no reúnen los requisitos básicos, ya sea por ideología personales, de educación, de experiencia, o por política de la institución.

Pasó 2: Aplicaciones de Prueba.

El responsable debe de aplicar las pruebas deberá seleccionar la que mejor se apegue a las necesidades, es decir que la prueba seleccionada deberá ser aplicada según las características que requiere el puesto.

- a. Pruebas de rendimiento:* Esta prueba se aplicara para medir lo que los candidatos sabe o puede hacer.
- b. Pruebas de Habilidades Cognoscitivas:* Esta prueba se aplicara para medir las capacidades mentales.

Pasó 3: Investigación de Antecedentes.

El encargado tendrá como obligación, verificar los datos y las referencias del candidato, se tomara en cuenta las referencias personales como laborales, las referencias laborales debe describir la trayectoria del candidato en el campo de trabajo.

La persona encargada de llevar a cabo la investigación de antecedentes del candidato debe actuar siempre de manera imparcial, seria y con profesionalismo, ya que de la información que obtenga depende de la aceptación o rechazo del futuro del trabajador.

Pasó 4: Examen Médico.

En el proceso de selección se incluirá un examen médico del solicitante, dicho examen se hará con el fin de verificar la salud de un nuevo colaborador, desde el deseo de evitar el ingreso de una persona que padece de una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaran con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Pasó 5: Resultados y Contratación.

Una vez obtenida la información y los datos del candidato durante el proceso de selección, el jefe inmediato que requiere un nuevo miembro deberá evaluar y comparar las características del candidato con los requisitos del puesto a ocupar.

El resultado final de proceso de selección se reducirá en el nuevo personal contratado. Para ellos se debe considerar cuidadosamente los elementos de la selección, no debe de existir duda de que el nuevo colaborador sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. El resultado de un buen colaborador comprobara que le proceso de selección se llevo a cabo de forma adecuada.

Etapa III Integración de Colaboradores.

Paso 1: Integración.

En esta etapa iniciara el nuevo colaborador de la panadería El Ángel, el cual se le va adoptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros y a sus nuevas obligaciones. El proceso de inducción debe de estar compuesto por:

a. Objetivo de Integración.

El proceso de inducción debe de establecer objetivos generales y específicos.

Objetivo General

Facilitar el proceso de adaptación e integración de los nuevos colaboradores, así como propiciar el desarrollo de lealtad y permanecía en la institución.

Objetivos Específicos

- ✓ Dar a conocer al colaborador la visión y misión de la panadería.
- ✓ Dar a conocer al colaborador las normas de disciplina.
- ✓ Crear una actitud favorable hacia la panadería.
- ✓ Identificar al nuevo colaborador con los demás compañeros.

b. Contenido del Programa de Integración.

El proceso de inducción incluye una serie de pasos, además es muy importante no confundir el proceso de integración con un simple manual de bienvenida. Aspectos que se deben contener.

Bienvenida.

El jefe inmediato del área debe dar las palabras de bienvenida al nuevo colaborador.

Aspectos Generales de la Empresa.

Proporcionarle al nuevo colaborador la información sobre la historia de la empresa, organigrama, misión y visión de la empresa.

Relaciones de Trabajo.

Al nuevo colaborador se le dará a conocer aspectos sobre: jornadas y horarios de trabajo; salario; días de descanso y vacaciones; capacitaciones; permisos y faltas; sanciones y reglamento interno de la panadería El Ángel.

Seguridad e Higiene Institucional.

El nuevo colaborador debe tener los conocimientos sobre las normas de higiene así como la seguridad que la panadería ofrece a sus colaboradores.

Recorrido por las Instalaciones.

El recorrido por las instalaciones se hace con el fin de que el nuevo colaborador tenga el conocimiento de las unidades de trabajo y los puestos de trabajo dentro de la empresa.

Presentación Ante Sus Compañeros de Trabajo.

El nuevo colaborador debe identificarse ante sus compañeros de trabajo con quienes juntos estarán compartiendo responsabilidades dentro de la empresa, esta es una parte fundamental para fomentar el trabajo en equipo.

Descripción del Trabajo.

Es importante que el nuevo colaborador se le proporcione el manual de descripción de puesto de la panadería.

c. Técnicas de Integración de los Colaboradores.

Presentación de Películas.

Las películas que se le deben de presentar son aquellas que contengan temas sobre la motivación, seguridad y en casos videos que sean institucionales.

Manual de Bienvenida.

El manual de bienvenida es un pequeño documento que se le debe de proporcionar al nuevo colaborador para que este tenga un conocimiento sobre las generalidades de la panadería.

d. Responsabilidad del Proceso de Integración.

El gerente general tiene la responsabilidad de presentarlo con los demás colaboradores de su departamento, y el jefe inmediato explicar las herramientas de la unidad. Además responsabilidad del nuevo colaborador a través de la asistencia con puntualidad y disponibilidad, preguntar dudas, responder con sinceridad.

Planeación Estratégica del Departamento Venta.

Objetivos.

- Mantener el abastecimiento y evitar paros innecesarios que afectan la funcionalidad de la empresa.
- Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o insumos, mejora de servicios de adquisición y distribución.
- Llevar en forma organizada cada una de las compras y ventas realizadas.
- Calcular y asignar el precio de venta de un producto.

Estrategias.

- Hacer las compras necesarias para cada departamento, evitando que la falta de ellos interfiera con el cumplimiento de sus objetivos.
- Considerar el costo del producto, el precio fijado por la competencia y la sensibilidad de los consumidores a las variaciones de los precios.

Políticas.

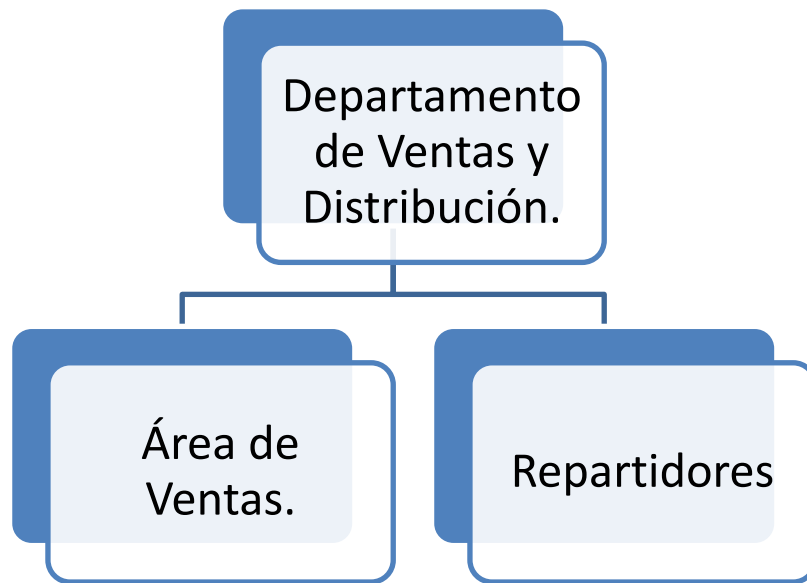
- Toda factura y mercancía correspondiente que se reciba del proveedor debe revisarse detalladamente antes de iniciar el trámite de su pago.
- Solo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.
- Garantizar con honestidad el producto al consumidor.
- Amabilidad con el cliente para garantizar las preferencias del cliente hacia nosotros.

Metas.


- Satisfacción total del cliente.
- Mantenernos en la línea de los precios de competencia.
- Aumentar la imagen de la empresa en el mercado.

- Mejorar las ventas.
- Servir mejor al cliente.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DEL ÁREA DE VENTAS.



MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

	“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION
Nombre del cargo: Vendedor.	
Ubicación en la organización: Departamento de ventas y distribución. Ocupantes del cargo: 3 Depende de: Sub- gerente.	
Áreas subordinadas: Ninguna.	
Comunicación interna con: Sub- gerente, recepcionista, motorista. Comunicación externa con: Clientes particulares, y tiendas.	
Funciones generales: Ser el encargado de distribuir el pan francés en las diferentes tiendas o rutas.	
Funciones específicas: Diarias: Entregar el pan al cliente, realizar los cobros en las respectivas tiendas. Eventuales: Ninguno.	



**“PANADERÍA EL ANGEL”
MANUAL DE ORGANIZACION**

Identificación

Nombre del puesto: Cajero.

Número de plaza: 1

Ubicación: Nivel bajo.

Tipo de contratación: Permanente.

Relación de autoridad

Jefe inmediato: Jefe de departamento de venta.

Subordinados directos: Ninguno.

Dependencia: Jefe de departamento de venta.


Funciones generales

Realizar los cobros de la mercadería vendida.


Funciones específicas

Efectuar el cobro de la mercadería.


Llevar el orden de las facturas.

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION</p>
<p>Nombre del cargo: Motorista</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de venta y distribución Ocupantes del cargo: 2 Depende de: Vendedor</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguna</p>	
<p>Comunicación interna con: Sub gerente y vendedores Comunicación externa con: ninguna</p>	
<p>Funciones generales: Conducir los vehículos repartidores de la empresa.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Conducir el vehículo que transportará al vendedor, para distribuir el pan al cliente. Eventuales: Ninguna</p>	

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

	“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
<u>Identificación del puesto.</u> Nombre del puesto: Cajero. Ubicación en la organización: Nivel bajo.	
<u>Relaciones de autoridad.</u> Depende de: Jefe de departamento de ventas. Puestos bajo su dependencia: Ninguno	
<u>Funciones Generales.</u> Realizar controles de la mercadería vendida.	
<u>Funciones Específicas.</u> Efectuar el cobro de la mercadería. Llevar el orden de las facturas.	
<u>Especificaciones del puesto.</u> Requisitos: Educativos: Educación media, Bachillerato comercial. Experiencia: De 2 a 3 años. Personales: Edad: Mayor de 18 años. Responsable. Amable. Buenas relaciones interpersonales. Educado. Buena presentación personal. Puntual. Condiciones y ambiente de trabajo: Ambiente de trabajo: Ordenado, tranquilo, Cómodo e Iluminado. Tipo de trabajo: Requiere de concentración al momento de recibir el pago de los clientes y emitir facturas.	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Vendedor.</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de ventas y distribución. Ocupantes del cargo: 3 Depende de: Sub- gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguna.</p>	
<p>Comunicación interna con: Sub- gerente, recepcionista, motorista. Comunicación externa con: Clientes particulares, y tiendas.</p>	
<p>Funciones generales: Ser el encargado de distribuir el pan francés en las diferentes tiendas o rutas.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Entregar el pan al cliente a domicilio, realizar los cobros en las respectivas tiendas. Eventuales: Ninguno.</p>	
<p>A. Requisitos Educacionales: Como mínimo educación básica. Experiencia: Un año en distribución y venta de pan o cualquier otro producto. Personales. Edad: 18 años en adelante. Sexo: Masculino. Estado civil: Soltero. Aptitudes necesarias: Honesto, honrado, eficiente, amable, responsable.</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Alto grado de responsabilidad, humanidad y honradez; con espíritu de servicio, colaboración y habilidades verbales.</p>	
<p>C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: de campo. Riesgos inherentes: El robo del dinero, el robo del producto.</p>	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Motorista</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de venta y distribución Ocupantes del cargo: 2 Depende de: Vendedor</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguna</p>	
<p>Comunicación interna con: Sub gerente y vendedores Comunicación externa con:</p>	
<p>Funciones generales: Responsable de conducir el vehículo que servirá para distribuir el pan.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: verificar el buen estado del vehículo, conducir junto con el vendedor para distribuir el pan a los clientes. Eventuales: Llevar el vehículo al taller, cuando éste lo requiera.</p>	
<p>Requisitos Educacionales: Educación básica mínimo Experiencia: Saber conducir perfectamente todo tipo de vehículos. Personales. Edad: Mayor de 18 años Sexo: Masculino Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, tranquilidad y serenidad en el trabajo.</p>	
<p>Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Saber manejar ordenadamente y con calma, conocimiento de las Leyes de Tránsito y al mismo tiempo respetarlas, tener licencia de conductor y tarjeta de circulación, conocer diversos lugares aledaños a la empresa.</p>	
<p>Riesgos inherentes: Fallos mecánicos en el vehículo los cuales podrían causar accidentes de tránsito, expuestos a robos de dinero o asaltos.</p>	

PLANEACION DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Objetivos.

- Lograr que los productos que se fabriquen se encuentren dentro de los costos previstos y que a su vez estos costos sean mínimos, para mayor beneficio de la empresa y el cliente.
- Elaborar productos mediante procedimientos y estándares de calidad, para garantizar la confiabilidad y aceptación de este en el mercado.
- Tratar de entregar a tiempo los pedidos de los productos, tanto en las cantidades como en las fechas acordadas, al mismo tiempo asegurarse la calidad correcta de este de cara al cliente.
- Ofrecer una amplia variedad y cantidad de productos a través de procesos eficientes y eficaces en respuesta a los cambios de la demanda.
- Tener la capacidad para innovar en el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los consumidores.
- Tratar de minimizar al máximo posible la generación de desperdicio tanto de tiempo como de materiales en el proceso de fabricación de cada producto.
- Invertir a mediano plazo en la adquisición de nueva maquinaria.

Estrategias.

- Establecer e implementar programas de calidad adecuados, para garantizar la generación de productos precisos.
- Implementación de la mejora continua, que involucre a personal, equipo, proveedores, materiales y procedimientos.
- Implementar una variedad de productos a través de procesos flexibles.
- Detectar, prevenir y eliminar de forma sistemática el uso excesivo de los recursos.

- Lograr a corto plazo la adecuación de una bodega de materiales que se encuentre en el área de producción para evitar demoras en los procesos.
- Tratar de adecuar de manera más eficientemente el área de producción.

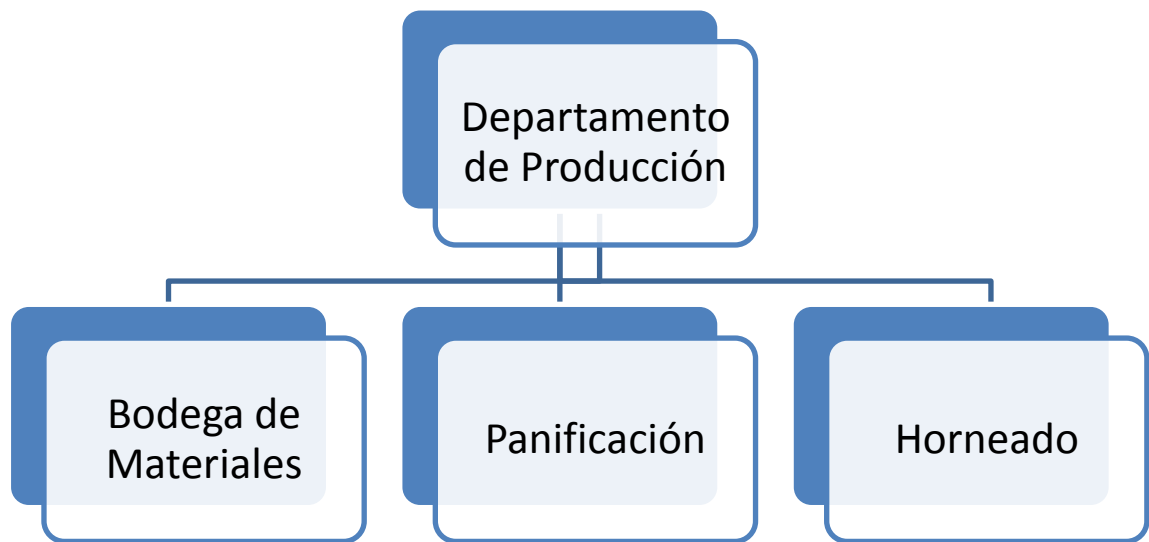
Políticas.

- Producir en base a la demanda y a las especificaciones del producto.
- Dejar las herramientas que se utilizan, en bodega.
- Revisar que los materiales que ingresen a la producción sean los correctos y que no estén en mal estado.
- Hacer la requisición de materiales por lo menos un día antes de utilizarlos.
- Evitar el desperdicio de la materia prima.
- Los procesos no se pueden alterar por ningún motivo.
- La maquinaria, el equipo y los insumos de producción deben aprovecharse al máximo.


Metas.


- Reducir los costos de producción.
- Realizar un buen producto.
- Lograr la máxima satisfacción del cliente.
- Reducir los tiempos de fabricación de los productos.
- Fortalecer los procesos de fabricación.
- Que el consumidor identifique y reconozca los productos que el departamento y la empresa elaboran.

ESTRUCTURA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.



MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

	“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION
<u>Identificación:</u> Nombre del puesto: Bodega. Número de plaza: 1 Ubicación: Nivel bajo. Tipo de contratación: Permanente.	
<u>Relación de autoridad:</u> Jefe inmediato: Jefe de departamento de compras. Subordinados directos: Ninguno. Dependencia: Jefe de departamento de compras.	
<u>Funciones generales:</u> Llevar los inventarios de los productos en existencia y de los agotados.	
<u>Funciones específicas:</u> Verificar la mercadería existente en la bodega. Proveer al departamento de producción, mercadería cuando este departamento lo solicite.	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION</p>
<p>Nombre del cargo: Panificador.</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de Producción. Ocupantes del cargo: 3 Depende de: Sub- gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguna.</p>	
<p>Comunicación interna con: Sub- gerente, cilindrista, horneador, tapador. Comunicación externa con: Ninguna.</p>	
<p>Funciones generales: Encargado de la elaboración de pan francés.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Preparar con calidad e higiene la masa colaborar conjuntamente con el tapador y cilindrista en la elaboración del pan francés. Elaborar los distintos tipos de pan francés. Eventuales: Ninguno.</p>	



**“PANADERÍA EL ANGEL”
MANUAL DE ORGANIZACION.**

Nombre del cargo: Tapador

Ubicación en la organización: Departamento de producción.

Ocupantes del cargo: 1

Depende de: Sub gerente

Áreas subordinadas: Ninguno

Comunicación interna con: sub gerente, panificador y cilindrista.


Comunicación externa con: Ninguno


Funciones generales: Ser el encargado de colocar plástico a las bandejas que contienen pan.


Funciones específicas:

Diarias: Estar atento para cuando el panificador le entregue cada bandeja, él debe taparla inmediatamente.


Eventuales: Ninguno

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION.</p>
<p>Nombre del cargo: Cilindrista</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Sub gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguno</p>	
<p>Comunicación interna con: sub -gerente y panificador. Comunicación externa con: Ninguno</p>	
<p>Funciones generales: Ser el encargado de depositar y pasar la masa por el cilindro.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Estar atento para cuando el panificador le entregue la masa que deberá pasar por el cilindro. Eventuales: Ninguno</p>	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION.</p>
<p>Nombre del cargo: Tableador</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Sub gerente</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguno</p>	
<p>Comunicación interna con: sub gerente y hornero. Comunicación externa con: Ninguno</p>	
<p>Funciones generales: preparar las bandejas de pan que serán introducidas al horno.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Estar atento para depositar las bandejas en la paleta que sostiene el hornero. Eventuales: Ninguno</p>	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION</p>
<p>Nombre del cargo: Horneador</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 2 Depende de: Sub- gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguna.</p>	
<p>Comunicación interna con: Sub-gerente, panificador, tableador. Comunicación externa con: Ninguna.</p>	
<p>Funciones generales: Hornear el pan.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Preparar el horno, limpiarlo, encenderlo y verificar que este listo para poder realizar el proceso de hornear el pan. Eventuales: Ninguno.</p>	

MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

	“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ORGANIZACION
<u>Identificación del puesto.</u> Nombre del puesto: Bodega. Ubicación en la organización: Nivel bajo.	
<u>Relaciones de autoridad.</u> Depende de: Jefe de departamento de compras. Puestos bajo su dependencia: Ninguno	
<u>Funciones Generales.</u> Llevar los inventarios de los productos en existencia y de los agotados.	
<u>Funciones Específicas.</u> Verificar la mercadería existente en la bodega. Proveer al departamento de producción, mercadería cuando este departamento lo solicite.	
<u>Especificaciones del puesto.</u> Requisitos: Educativos: Educación media, Bachillerato comercial. Experiencia: De 1 a 2 años. Personales: Edad: Mayor de 18 años. Puntual. Ordenado. Responsable. Honesto. Buenas relaciones interpersonales. Conocimientos: Sobre inventarios de productos. Tipo de trabajo: Requiere de mucha paciencia y orden en el control de inventarios.	




**“PANADERÍA EL ANGEL”
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**


Nombre del cargo: Panificador
Ubicación en la organización: Departamento de Producción. Ocupantes del cargo: 3 Depende de: Sub- gerente.
Áreas subordinadas: Ninguna.
Comunicación interna con: Sub- gerente, cilindrista, horneador, tapador. Comunicación externa con: Ninguna.
Funciones generales: Encargado de la elaboración de pan francés.
Funciones específicas: Diarias: Preparar con calidad e higiene la masa para elaborar los distintos tipos de pan francés. Colaborar conjuntamente con el tapador y cilindrista en la elaboración del pan francés. Eventuales: Ninguno.
A. Requisitos Educacionales: Saber leer y escribir. Experiencia: Conocimientos previos o totales de la elaboración del pan francés. Personales. Edad: Mayor de 18 años. Sexo: Masculino Estado civil: soltero. Aptitudes necesarias: Buenos hábitos de higiene, responsabilidad, puntualidad, rapidez en realizar procedimientos de producción.
B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Eficiencia al trabajar, capacidad de recordar los ingredientes para realizar los procesos de producción.
C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: operarios.




**“PANADERÍA EL ANGEL”
MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.**

Nombre del cargo: Tapador
Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Sub gerente
Áreas subordinadas: Ninguno
Comunicación interna con: sub gerente, panificador y cilindrista. Comunicación externa con: Ninguno
Funciones generales: Ser el encargado de colocar plástico a las bandejas que contienen pan,
Funciones específicas: Diarias: Estar atento para cuando el panificador le entregue cada bandeja, él debe taparla inmediatamente. Eventuales: Ninguno
A. Requisitos Educativos: Saber leer y escribir. Experiencia: Ninguno Personales. Edad: 18 Años Sexo: Masculino. Estado civil: Soltero Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, ordenado, rápido.
B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Rapidez para manejar bandejas.
C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: operario.

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Cilindrista</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Sub gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguno</p>	
<p>Comunicación interna con: sub -gerente y panificador. Comunicación externa con: Ninguno</p>	
<p>Funciones generales: Ser el encargado de depositar y pasar la masa por el cilindro.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Estar atento para cuando el panificador le entregue la masa que deberá pasar por el cilindro. Eventuales: Ninguno</p>	
<p>A. Requisitos Educacionales: Saber leer y escribir. Experiencia: Ninguno Personales. Edad: 18 Años Sexo: Masculino. Estado civil: Soltero Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, ordenado, rápido.</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Rapidez para manejar masa en el cilindro.</p>	
<p>C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: operario. Tipo de trabajo: Riesgos inherentes: El cilindro puede fracturar sus manos.</p>	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Tableador</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 1 Depende de: Sub gerente</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguno</p>	
<p>Comunicación interna con: sub gerente y hornero. Comunicación externa con: Ninguno</p>	
<p>Funciones generales: preparar las bandejas de pan que serán introducidas al horno.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Estar atento para depositar las bandejas en la paleta que sostiene el hornero. Eventuales: Ninguno</p>	
<p>A. Requisitos Educativos: Saber leer y escribir. Experiencia: Ninguno Personales. Edad: 18 Años Sexo: Masculino. Estado civil: Soltero Aptitudes necesarias: Honrado, puntual, responsable, ordenado,</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Rapidez para manejar bandejas.</p>	
<p>C. Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo: operario. Tipo de trabajo: Riesgos inherentes: Expuesto al calor.</p>	

	<p>“PANADERÍA EL ANGEL.” MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.</p>
<p>Nombre del cargo: Hornero.</p>	
<p>Ubicación en la organización: Departamento de producción. Ocupantes del cargo: 2 Depende de: Sub- gerente.</p>	
<p>Áreas subordinadas: Ninguna.</p>	
<p>Comunicación interna con: Sub-gerente, panificador, tableador. Comunicación externa con: Ninguna.</p>	
<p>Funciones generales: Es el encargado de realizar el proceso de hornear el pan.</p>	
<p>Funciones específicas: Diarias: Preparar el horno, limpiarlo, encenderlo y verificar que esté listo para poder hornear el pan al mismo tiempo que debe estar atento en dicho proceso para evitar que este no se rebaje. Eventuales: Ninguno.</p>	
<p>A. Requisitos Educacionales: Saber leer y escribir. Experiencia: Dos años realizando procedimientos de horneado de pan. Personales. Edad: Mayor de 18 años. Sexo: Masculino. Estado civil: Soltero. Aptitudes necesarias: Responsable, practicar hábitos de higiene, atento en su labor, ordenado.</p>	
<p>B. Requisitos físicos: Destreza o habilidad: Habilidades manuales, activo al desempeñar su tarea conocimientos de procedimientos de horneado y cocina.</p>	
<p>Tipo de trabajo: Riesgos inherentes: Expuesto al calor, quemaduras, irritación en la piel.</p>	

Mecanismos de Control

- La actividad diaria del vendedor.
- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de cobros realizada.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Productos vendidos.
- Número de visitas.
- Número de pedidos.
- Captación de nuevos clientes.
- Recuperación de clientes perdidos.
- Introducción de nuevos productos.
- Ampliación de gama en un punto de venta.
- Consecución de una mayor cobertura territorial.

ANEXOS

Encuesta.

Encuesta dirigida a propietario o encargado de la empresa.

Objetivo: Recopilar información necesaria para la elaboración de un diseño de plan Estratégico para la industria panificadora del área metropolitana de La Ciudad de San Miguel, Año 2012.

Indicaciones: Por favor marque con una "X" la opción que considere pertinente, mostrando la mayor imparcialidad posible.

- 1) ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación estratégica en el manejo de los factores operativos en la industria panificadora?

Mucha.

Poca.

Ninguna.

- 2) ¿Cree usted que la aplicación de un modelo de planeación estratégica puede contribuir a lograr un mayor control de los factores operacionales de la industria panificadora de San Miguel?

Si

No

- 3) ¿Considera usted que dentro de la industria panificadora de San Miguel se realiza adecuadamente la planeación estratégica?

Si

No

- 4) ¿A cargo de quién está la planeación estratégica en los negocios?

Propietario

Encargado de producción

Otros

Especifique: _____

5) ¿Qué tipo de planes estratégico se elaboran dentro de la empresa?

Mercadológicos

Financieros

De Personal

De Producción

Otros

Especifique: _____

6) ¿A qué segmento del mercado dirige usted sus productos?

Zonas Rurales

Zonas Urbanas

7) ¿Señale cuáles de los elementos que se presentan a continuación se aplican dentro de su empresa?

Monitoreo del entorno

Diseño de estrategias

Análisis FODA

Otros

Especifique: _____

8) ¿Señale el rubro principal que ocasiona problema en la venta de sus productos?

Precios

Tecnología

Calidad

Otros

Especifique: _____

9) ¿Conoce usted cuales son las fortalezas y debilidades de su empresa?

Si

No

10) ¿Conoce usted cuales son las amenazas y oportunidades de su empresa?

Si

No

11) ¿Tiene su empresa una misión y una visión claramente definida?

Si

No

12) ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para alcanzar sus metas propuestas?

Si

No

13) ¿Considera usted que los objetivos establecidos en la empresa se cumplen?

Si

No

14) ¿Según los objetivos establecidos en la empresa, ¿Cuál es el enfoque de estos?

Mayor productividad

Mayor participación

Mejor calidad de los productos

15) ¿Cuenta su empresa con políticas establecidas y reconocidas por todos los colaboradores?

Si

No