

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNO DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
PANIFICADORAS DE TECULUTÁN, ZACAPA."**
TESIS DE GRADO

CRISTIAN SALVADOR PAZ HERNÁNDEZ
CARNET 22181-01

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNO DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
PANIFICADORAS DE TECULUTÁN, ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

CRISTIAN SALVADOR PAZ HERNÁNDEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. CESAR ARIEL GUZMAN DIAZ

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ROBERTO DE PAZ PAREDES
LIC. LUIS FERNANDO SALGUERO VARGAS
LIC. MARIA REBECA PEREZ PALACIOS



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante CRISTIAN SALVADOR PAZ HERNÁNDEZ, Carnet 22181-01 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01267-2015 de fecha 19 de mayo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL INTERNO DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE TECULUTÁN, ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de mayo del año 2015.



**MGTR. GERSON ANEQ TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Zacapa 01 de Junio del 2013.

M. A
Rosemary Méndez de Herrera
Directora de Sedes Regionales
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar.

Estimada Directora:

Por este medio someto a consideración la tesis elaborada por el estudiante CRISTIAN SALVADOR PAZ HERNÁNDEZ, carné No. 22181-01, previo a optar al título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

La investigación se titula "DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS PANIFICADORAS DE TECULUTÁN, ZACAPA". A mi criterio este trabajo cumple con los requisitos fijados por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por lo que la doy por aprobada.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su seguro y atento servidor.


M.A. Cesar Abel Guzmán Díaz.
Codigo 22577

DEDICATORIA

A MIS PADRES

Que me han apoyado en el proceso de mi enseñanza profesional y como ser humano, y a ser una persona de honestidad y honorabilidad en todas las cosas que me proponga.

A MIS HERMANAS

Paola Paz y Carmina Paz, por el amor y respeto que me han brindado durante toda mi vida, y por apoyarme en todo momento a culminar este proyecto de personal.

A MIS CUÑADOS

Uno desde el cielo Luis Aldana, cuidándome a mí y a toda mi familia, y a Gabriel García por motivarme en todo momento a culminar este proyecto.

A MIS AMIGOS

Por la amistad que nos une y la alegría que les da por haber alcanzado mi sueño.

AGRADECIMIENTOS

A Dios
apoyarme

Por concederme siempre la humildad y cuidarme y en todo momento.

A mi Asesor de Tesis
excelencia
brindarme sus
proyecto

Ingeniero Cesar Ariel Guzmán por su motivación, profesional académica, por su dedicación y por conocimientos y consejos para la realización de este que ayudaron a cumplir este sueño.

**A Coordinadora de la Facultad
De ciencias Económicas,
De la Universidad Rafael Landívar
Campus Regional San Luis Gonzaga, S, J de Zacapa.**

Licda Miriam Issabel Castañeda, por demostrarme el verdadero profesionalismo y apoyarme en todo momento para culminar con mi proyecto final de Tesis

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
II MARCO REFERENCIAL	3
2.1 Marco contextual	3
2.1.1 Antecedentes	3
2.1.2 Situación actual del objeto de estudio	4
2.2 Marco teórico	20
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	44
3.1. Objetivos	46
3.1.1. Objetivo General	46
3.1.2. Objetivos específicos	46
3.1.3. Variable de Estudio	46
a) Definición Conceptual	47
b) Definición Operacional	47
c) Indicadores	47
3.3. Alcances y limitantes	47
3.4 Aporte	48
IV. METODO	49
4.1. Sujetos	50
4.2. Población y muestra	52
4.3. Instrumentos	54
4.4. Tipo de Investigación	55
4.5. Procedimiento	55
V. PRESENTACION DE RESULTADOS	57
5.1. Proceso administrativo	57
5.1.1. Planeación empresarial	58
5.1.2. Organización	61
5.1.3. Integración	66
5.1.4. Dirección	67
5.1.5. Control	68
5.2. Aspecto de mercado	70
5.2.1. Producto	70
5.2.2. Fuerza de ventas	71
5.2.3. Canales de distribución	71
5.2.4. Promoción	72
5.3. Aspecto técnico operativo y de sistemas	72
5.4. Ética y responsabilidad social	74
5.5. Aspecto financiero	75

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	77
6.1. Proceso Administrativo	77
6.1.1. Planeación empresarial	77
6.1.2. Organización	78
6.1.3. Integración	80
6.1.4. Dirección	82
6.1.5. Control	83
6.2. Aspecto de mercado	85
6.2.1. Producto	86
6.2.2. Precio	86
6.2.3. Plaza	86
6.2.4. Promoción	87
6.3. Aspecto técnico operativo y de sistemas	88
6.4. Ética y responsabilidad social	88
6.5. Aspecto financiero	90
VII. CONCLUSIONES	91
VIII. RECOMENDACIONES	97
IX. BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	102
1. Cuestionario a propietarios	103
2. Guía de discusión para grupo de enfoque dirigido a empleados	114
3. Cuestionario a clientes	116
4. Guía de entrevista a proveedores	118
5. Listado de requisitos para préstamo: Banco de Desarrollo Rural Banrural	120
6. Listado de requisitos para préstamo Fiduciario e Hipotecario. Banco G y T Continental	121
7. Listado de requisitos para préstamo de Crédito Hipotecario: Banco G y T Continental	122
8. Resumen de los cuadros, respuesta de propietarios panificadores	123
9. Entrevista de campo a Propietarios Panificadores de Teculután	136
10. Encuesta a clientes	182
11. Información proporcionada por los proveedores de Materia Prima	189
12. Grupo Focal a trabajadores	191

RESUMEN EJECUTIVO

El concepto de micro y pequeñas empresas es muy diverso, se puede realizar una subdivisión de la siguiente manera: las micro empresas, relacionadas fundamentalmente en la autogestión del microempresario, quien marca todas las pautas a seguir, con indicaciones y delegaciones de funciones en personas de su entorno que colaboran con el ente productivo, la pequeña empresa; gestión personal del empresario con cierta división y delegación de funciones, donde el empresario asume la responsabilidad de relacionista, responsable y productivo de necesidad.

Las diferencias entre la pequeña y mediana empresa según el *Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa, PROMICRO*, (2002) se distinguen los siguientes aspectos:

- ✚ El nivel de capitalización en las microempresas es bajo y esto limita el funcionamiento y su ingreso en los mercados.
- ✚ El origen de las microempresas nace por falta de empleo y por la necesidad de sobre vivencia, de los pobres, mientras que las empresas tradicionales surgen por la búsqueda de lucro.
- ✚ El concepto de la microempresa involucra el autoempleo.

La micro y pequeñas empresas del país de forma general, se encuentran realizando acciones de comercio, cada uno en su escala empresarial, sin conocimientos mínimos técnicos sobre procesos organizacionales y procesos estructurados de fabricación o producción de bienes o servicios, entre otros temas empresariales que las afectan para alcanzar niveles de eficiencia adecuados.

Las empresas panificadoras, en específico del municipio de Teculután, se considera no se escapan de esta realidad, que limita el crecimiento organizacional y de funcionamiento, que les permita ampliar su mercado de cobertura y participación.

Dentro de los principales aspectos que se desconocen en el funcionamiento de éstas empresas y que la Universidad puede aportar desde su misión institucional, se encuentran los procesos internos empresariales de las panaderías, esto debido a que se observa que las empresas panificadoras mantienen los mismos niveles de producción, se proyectan al mismo mercado, sin observarse que haya un crecimiento sostenido de los niveles de comercialización de las micro y pequeñas empresas.

El presente estudio es un diagnóstico empresarial interno de la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután en su cabecera municipal, del departamento de Zacapa.

Dentro de los objetivos alcanzados se encuentran, describir como se realiza el proceso administrativo en las micro y pequeñas empresas panificadoras, identificar las técnicas que aplican para comercializar sus productos, determinar los aspectos técnicos, operativos y de sistemas con que cuentan las micro y pequeñas empresas panificadoras, especificar la tecnología con que cuentan y la frecuencia de adquisición de la misma y por último analizar el acceso al financiamiento con que cuentan las empresas panificadoras del área urbana del municipio.

De acuerdo a las conclusiones, se recomienda lo siguiente, que los propietarios junto con su equipo de trabajo realicen un proceso de planeación básico de la panadería, estableciendo metas con plazos para ir mejorando y ampliando, las debilidades identificadas para lograr los resultados esperados.

Que los dueños de estos negocios comuniquen de forma escrita, una planeación estratégica organizacional adecuada incluyendo aspectos tales como visión, misión, metas, planes, reglas, procedimientos, organigramas y objetivos a mediano y largo plazo; al personal que integra la empresa para mejorar el funcionamiento productivo y competitividad.

Establecer una pequeña organización de panaderos para que se avoquen a instituciones como Intecap, Cámara de Comercio y Cámara Industrial, y promuevan constantemente las estrategia promocionales como la publicidad, las promociones de ventas, las relaciones públicas, las ventas

personales, el mercadeo directo de la gama de productos a ofrecer, acordes con la demanda de los consumidores y persuadir al cliente para que consuma cada día más los productos de pan.

Adquirir tecnología nueva, industrial y automatizada de transformación de materia prima a producto terminado, asegurando su buen funcionamiento a través de manuales de seguridad industrial, manuales de funcionamiento, calibración y uso adecuado de la misma.

A través de la pequeña organización se negocien productos financieros adecuados a las pequeñas panaderías, para que les establezcan ventajas competitivas y capacidad financiera para ampliar sus mercados.

A los propietarios panificadores continuar su trabajo de proyección social, incluyendo dentro del apoyo, que se divulgue el nombre de la panadería y se promocionen los productos de esta, utilizando la proyección con doble propósito, apoyar socialmente y divulgar la marca y productos de la panadería.

I. INTRODUCCIÓN

La importancia de las micro y pequeñas empresas (MIPYMES) para la región Centroamericana es considerable, ya que representan más del 96% del total de la población empresarial y en términos de empleo, generan más de la mitad de los puestos de trabajo de acuerdo a datos del Ministerio de Economía, consultado en enero de 2014.

Las MIPYMES también definen en parte el clima de negocios de un país y son por lo general, agentes importantes de cambio, al generar una cantidad importante de innovaciones, tanto de gestión empresarial, como en diseño y producción, razón por la cual diferentes instancias se han preocupado de su estudio.

La presente investigación refleja el diagnóstico empresarial interno de las micro y pequeñas empresas panificadoras, de la zona urbana del municipio de Teculután, del departamento de Zacapa.

Actualmente las investigaciones realizadas sobre las capacidades empresariales no han contado con análisis que permita conocer los aspectos relevantes de las pequeñas empresas panificadoras especialmente las del municipio de Teculután. Entre las herramientas empresariales administrativas que se pretenden diagnosticar, están: planeación, organización, dirección, control, comercialización de los productos, servicio al cliente, tecnificación operativa y de sistemas, tecnología, ética y responsabilidad social, así como su accesibilidad al financiamiento, los cuales podrían ser de utilidad para el desarrollo de las panificadoras del municipio de Teculután.

Este estudio es de tipo descriptivo, cuya metodología empleada consistió en cuestionarios aplicados a 16 propietarios panificadores, 309 clientes y 12 empleados que fue el total de la muestra aplicado a la fórmula estadística, de acuerdo con Franco Sandoval (2007).

La discusión de resultados fue la base para concluir que las panificadoras micro y pequeñas de Teculután, no cumplen con las características de un proceso administrativo, por falta de una planificación formal que considere objetivos organizacionales, determinados unidades de tiempo con metas a alcanzar y que sean comunicados a la estructura organizativa de la panadería, estableciendo estrategias que faciliten el desarrollo empresarial.

En los aspectos de mercadeo, no cuentan con procesos de comercialización con objetivos que permitan mejorar o ampliar los espacios para la venta de los productos que se elaboran; con relación a los aspectos técnicos y de sistemas no cuentan con un método de operación que les permita, realizar procesos eficientes y competitivos, que amplíen las expectativas productivas de la panadería.

Para llevar a cabo sus operaciones utilizan servicios financieros específicos, pero no favorece del todo la competitividad de este sector productivo, ya que la oportunidad de acceso al crédito es limitada y de esta manera, con los recursos necesarios, desarrollar los procesos productivos, con equipos que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del negocio.

Existe en las panaderías del municipio de Teculután, un alto nivel de responsabilidad empresarial, pero el crecimiento no ha sido palpable, no hay ampliación de la imagen del negocio y no existe apoyo estratégico para promover la empresa.

II. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco contextual

2.1.1 Antecedentes

De acuerdo con Arrieta Sarceño (2012), en su trabajo de tesis titulado “Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES, que se dedican a la producción de pan artesanal, en asunción Mita Jutiapa, caracterizando indicadores tales como: aspectos de globalización, competitividad, marco normativo institucional y fiscal tributario, determinando el entorno interno de la industria, mediante el análisis de aspectos administrativos, identificando las formas de asociatividad, definiendo los servicios, mediante la determinación de oportunidades para su mejora.

Concluyendo que la industria artesanal está conformada por 27 empresas, las cuales se dividen en 22 autoempleo y 5 microempresas, según clasificación de OIT, estas dedicadas a la transformación de materia prima para la elaboración de una determinada clase de pan.

Aldana (2006), en su estudio “*Importancia de la gestión de empresas, en las micros y pequeñas empresas pymes*”, representa un análisis a los empresarios de la micro y pequeñas empresas, respecto a la eficacia empresarial, para que las empresas puedan alcanzar sus metas u objetivos, para lograr el éxito esperado. El citado estudio fue realizado en el ministerio de industria y comercio de Paraguay.

El mismo autor establece que toda organización empresarial tomando como referencia el concepto de empresa, que define como “Conjunto de personas, que buscan producir, y vender rentablemente, bienes y/o servicios. Para esto necesita reunir, ordenadamente elementos materiales, financieros y humanos”.

Concluye que la gestión empresarial juega un rol muy importante, pues de su eficiencia producto de la dirección, habilidades y estrategias que utilice, dependerá la obtención de buenos resultados.

Hernández (2006), en su tesis Características de comportamiento emprendedor de las propietarias de microempresas, identificó las micro empresas como “las unidades productivas de baja capitalización, que operan con riesgo propio en el mercado, por lo general, nacen de la necesidad de sobre vivencia de sus propietarios”. La autora respalda la teoría tomando de fuente bibliográfica el ministerio de Economía refiriéndose a la microempresa como “una unidad económica, urbana o rural, dedicada a la producción, extracción y transformación de bienes y servicios con el objetivo de generar ingresos”.

2.1.2 Situación Actual

a. Municipio de Teculután, Zacapa

Según la escritora teculuteca Eva Aída Cordón de Franco en su libro Medio Siglo y un poco más (1975), referencia que el nombre el municipio de Teculután se origina de las voces *nahoas* que quiere decir: lugar de Tecolotes; esta ave de actitud señorial y pensadora ha sido consagrada como símbolo del municipio. La autora comenta que en un principio se llamó El Paraíso puesto que así quedo nombrado un barrio del pueblo que localiza en el inicio del camino a la aldea San Antonio.

El municipio del departamento de Zacapa, es atravesado por la ruta que de la ciudad capital de Guatemala conduce hacia el Océano Atlántico. Es atravesado igualmente por la Sierra de las Minas, de donde aprovecha diversas corrientes de agua y recursos naturales en general. El citado municipio es el más industrializado del departamento, a ambos lados de la ruta al Atlántico se han instalado diversas empresas e industrias que proveen de múltiples oportunidades de trabajo a sus habitantes.

El municipio de Teculután pertenece al departamento de Zacapa, y se localiza en el valle conformado por el Rio Motagua y la cordillera de las Minas. Se encuentra a una altitud de 245 metros sobre el nivel del mar, su extensión territorial es de 273 metros cuadrados, colinda al norte con Panzos, la tinta (Alta Vera Paz) y el Estor (Izabal), al este con Río Hondo y Estanzuela (Zacapa). Se ubica a 28 kilómetros de la cabecera departamental y a 121 kilómetros sobre de la ciudad capital.

El municipio de Teculután está conformado por la cabecera municipal, 09 colonias, 08 lotificaciones, 08 barrios, 03 aldeas, 16 caseríos, los cuales por su ubicación geográfica y características, se han agrupado en 04 microrregiones, quedando conformados de la siguiente manera:

- ✚ Microrregión I: Caseríos el Astillero, Las Anonas, Las Minas, El Arco, Barranco Colorado y colonia Tierra Blanca.
- ✚ Microrregión II: Caserío San Antonio, lotificación Villas de San Antonio I y II, Aldea La Paz, Caserío el Oreganal, Colonias El Milagro I y II.
- ✚ Microrregión III: Caserío Los Puentes, Colonia Las Brisas Los Puentes, lotificación Villa Melissa, Caserío los Bordos, El Remolino, Palencia, Aldea Vega del Cobán, Colonia La Colina Vega del Cobán y lotificación Las Vegas.
- ✚ Microrregión IV: Caseríos Los Palmares, El Yajal, colonias Los Guayacanes, Víctor Hugo Paíz Gómez, Lotificación Puerta de Alcalá, Caserío Puerta de Golpe, colonia Marcial Castañeda, Puerta de Golpe, Caserío Barranca Seca, Lotificación Prados de Teculután, Aldea San José, Barrios: El Centro, San José, El Triangulo, La Bolsa, El Paraíso, El Calvario, Bajada Del Rio, Calle Ocho, G y T, Colonia Jardines de Tecolotlán, lotificaciones Villas del Palmar, La Máquina Valle de Candelaria. (Plan de Ordenamiento Territorial Municipal PODTM Junio 2013).

Tabla 1
Número de habitantes de la población de Teculután

Concepto	Población	Población		Rango de Edades					Área	
	Total	Genero		De 0 a 4 años	05 a 14 años	15 a 59 Años	60 a 64 años	Más de 65 años	Urbana	Rural
		Masculino	Femenino							
Habitantes	16674	7629	9045	2250	4374	8645	419	986	7337	9337
Porcentaje	100	45.75 %	54.25 %	13.49 %	26.23 %	51.84 %	2.51 %	5.90 %	44 %	56 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE 2013

Tabla 2
Número de habitantes de la población de Teculután

Dato estadístico de Proyecciones de la población de Teculután del año 2013 al 2020								
Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Municipio de Teculután	17,738	18,130	18,531	18,945	19,376	19,818	20,263	20,706

Fuente: Instituto Nacional de Estadística INE 2013

La misma fuente reporta que el municipio cuenta con servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, centro de salud, drenajes, educación desde la preprimaria a nivel superior con cuatro universidades y accesos viales.

Cuenta además con servicios de seguridad a través de la Policía Nacional Civil, un cuerpo de Bomberos Voluntarios, correo, escuelas nacionales y privadas, mercado municipal, iglesias católicas y evangélicas, laboratorios clínicos, farmacias, un centro nutricional, guardería, cooperativa de ahorro y crédito, biblioteca municipal, un juzgado de paz, entre otros.

El municipio de Teculután cuenta con industrias manufactureras, de comercialización y distribución de productos y servicios; además existe un sistema de irrigación de 1,440 hectáreas al margen del río Motagua.

Se puede observar una orto foto y un croquis de la cabecera municipal de Teculután.

Mapa 1 Guatemala, Zacapa, Teculután

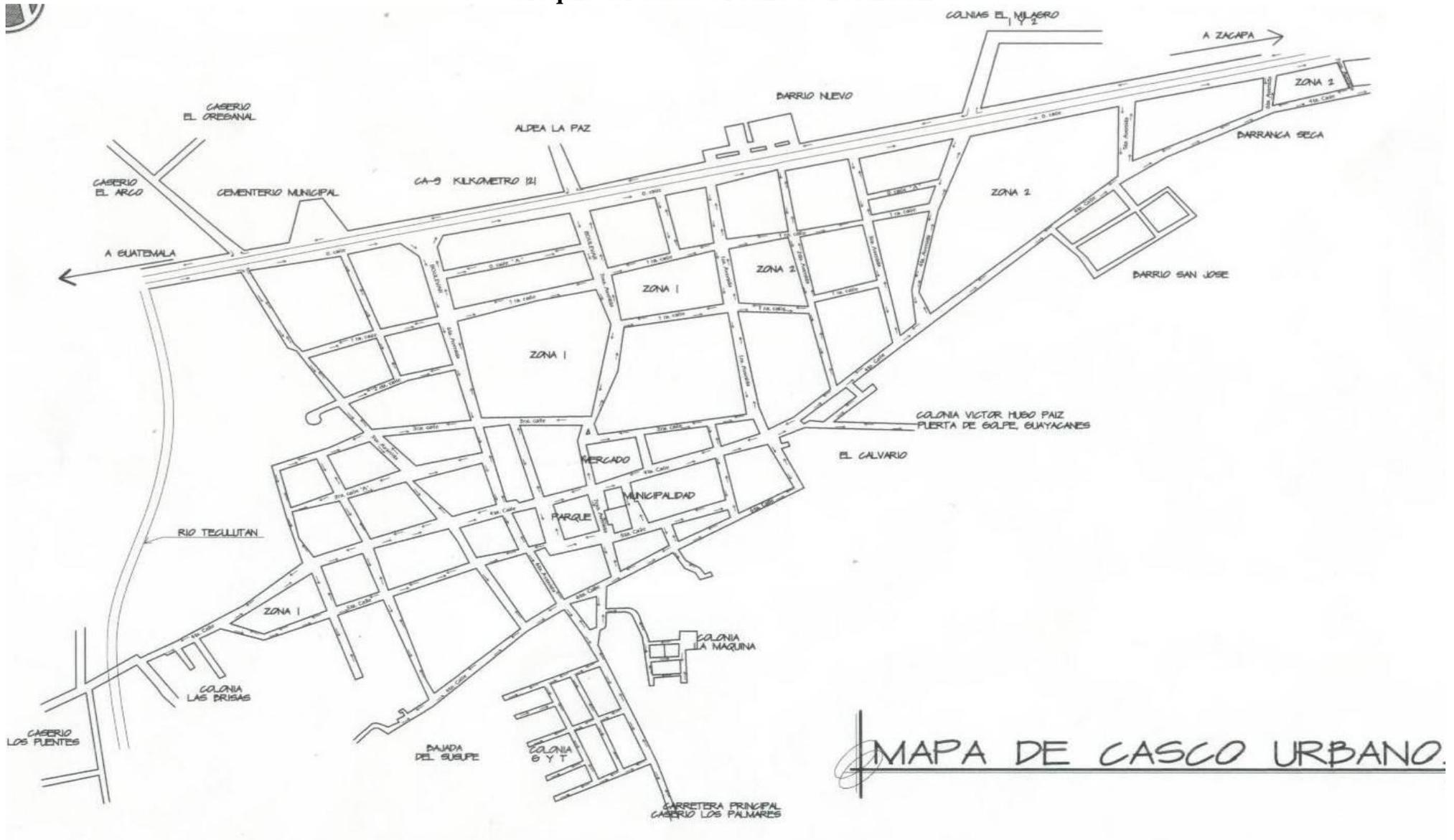


Fuente: Municipalidad de Teculután, 2013



Orto foto del Área urbana Municipio de Teculután

Mapa 2 Croquis del Casco Urbano de Teculután



2.1.3. MIPYMES en Guatemala

El concepto de micro y pequeñas empresas es muy diverso, se puede realizar una subdivisión de la siguiente manera: las micro empresas, relacionadas fundamentalmente en la autogestión del microempresario, quien marca todas las pautas a seguir, con indicaciones y delegaciones de funciones en personas de su entorno que colaboran con el ente productivo, la pequeña empresa; es la gestión personal del empresario con cierta división y delegación de funciones, donde el empresario asume la responsabilidad de relacionista, responsable y productivo de necesidad. (Cámara Empresarial de Guatemala, 2006).

Entre las características de la pequeña y mediana empresa según (Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa [PROMICRO], 2002) se distinguen los siguientes aspectos:

- ✚ El nivel de capitalización en las microempresas es bajo y esto limita el funcionamiento y su ingreso en los mercados.
- ✚ El origen de las microempresas nace por falta de empleo y por la necesidad de sobrevivencia, de los pobres, mientras que las empresas tradicionales surgen por la búsqueda de lucro.
- ✚ El concepto de la microempresa involucra el autoempleo.

En cuanto a sus diferencias por número de empleados e ingresos, se presenta la siguiente tabla según datos de micro y pequeña empresas por número de empleados:

Tabla 3
Diferencia en MIPYMES por número de empleados e ingresos

Tipo de empresa	No. De empleados	Ingresos anuales
Micro empresa	1 a 10	Hasta US\$ 7,500
Pequeña empresa	11 a 20	Entre U\$ 7,501 y US 37,500

Fuente: MINECO (2006)

Las micro empresas tienen como característica su operación a pequeña escala, utilizando mano de obra familiar y recursos locales, con escasa dotación de capital, tecnología con uso intensivo de mano de obra, fuerza de trabajo que ha adquirido sus conocimientos fuera del sistema educativo, barreras limitadas para el ingreso al mercado, donde encuentran un alto grado de competencia. (Cámara Empresarial de Guatemala, 2006).

REDIMIF, (2004) define que el sector MIPYME en Guatemala, está formado por un grupo de pequeñas unidades económicas ubicadas en áreas urbanas y rurales, con personas que trabajan por su cuenta, familiares o trabajadores asalariados ocasionales.

La citada entidad, menciona también que la microempresa está organizada en por lo menos treinta actividades diferentes de producción, de servicios y comercio, entre ellos: talleres mecánicos, sastrerías, carpinterías, zapaterías, vestuario, artesanías de todo tipo, panaderías, tapicerías, salones de belleza, modistas, imprentas, sitios de taxis, vendedores ambulantes y propietarios de una pequeña tienda, entre otros.

PROMICO, (2000) de acuerdo al Proyecto Centroamericano de apoyo a Programas de Microempresas, indican que en el año 2006 en Centro América existen alrededor de 400 entidades gubernamentales y no gubernamentales con programas de apoyo a la microempresa, enfatizando en el crédito y la capacitación, así como servicios de soporte básico como seguridad social, educación básica, infraestructura productiva, apoyo a la organización y marcos normativos y regulatorias, todo esto con el fin de mantener y mejorar su crecimiento para que contribuyan con la transformación productiva del país.

2.1.4 Industria panificadora Regional

INTECAP, (2006) clasifica los tipos de pan de la siguiente manera:

+ Hot dog y hamburguesa

Sirve para fabricar Hot dog, literalmente Hot dog traducido al idioma español, quiere decir perro caliente, y generalmente se hace de masa con altos contenidos de enriquecedores y por ser blando tiene gran demanda. Además lleva una superficie atractiva, esmaltada y brillante.

+ Pan de caja

De color blanco llamado también pulman.

+ Pan dulce

La masa dulce común se usa para hacer panes dulces de diversas formas y tamaños, dándoles diferentes nombres según sea la figura: conchitas, molletes, coronitas, batidas, cachitos, etc. Al incremento de la cantidad de grasa, edulcorantes y huevos, la mezcla se torna más rica. Estos términos se aplican tanto a los productos de levadura como a los hechos con edulcorantes químicos. En este tipo está el cubilete, magdalena, pasteles, entre otras. Es decir todo lo que son mezclas batidas.

+ Panes especiales

Los panes especiales ofrecen sabores deliciosos al paladar. Entre éstos se cuentan los de centeno, de trigo integral que contienen un 100% de harina, aunque hay variedades que contienen cierta proporción de harina blanca.

+ Pan de canela o de pasas

Elaborado de masas, cuyo grado de dulzura difieren según la preferencia del panificador.

+ Cemita

Es un pan del tipo negro, debido a la clase de harina que se le intercala o sea el granillo que junto con la miel de rajadura le dan un olor característico y un delicioso sabor.

✚ Pan de cebolla

Es un producto muy especial que gusta por su suavidad y porque se puede comer acompañado de otros ingredientes. Existen otras clases como: bollos, pan de leche, pan con frutas, etc.

Los precios son fijados de acuerdo a la calidad del producto, la gran diversidad de productos que se pueden encontrar en el mercado, indican que ha existido libre competencia, siendo esta afectada principalmente por las variaciones que sufren los precios de las materias primas, tales como harinas, huevos, grasas, azúcar y de combustible como gas, diesel y energía eléctrica utilizados para su fabricación. (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP], 2006).

CONCYT, (2004) indica que existen instituciones guatemaltecas que proporcionan orientación y exigen ciertos requisitos a los productos fabricados en el sector panificador en Guatemala, entre ellas están:

- ✚ Laboratorios Unificados de Control de Alimentos y Medicamentos Nacional y Oficial, LUCAM, en donde sus actividades principales son analizar y apoyar los programas nacionales de control sanitario de alimentos, medicamentos, vigilancia epidemiológica, y saneamiento ambiental.
- ✚ Comisión Guatemalteca de Normas Técnicas, COGUANOR, cuya característica primordial es el cumplimiento voluntario, cumpliendo con los compromisos adquiridos con la Organización Mundial del Comercio, OMC, en apoyo a la globalización de la economía y de los diferentes tratados comerciales internacionales suscritos por el país.

2.1.5 Empresa

Arroyo (2004), opina que una empresa, es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía.

Varela (2002), la define como una pieza básica del desarrollo socioeconómico de una comunidad, producto de la interacción del empresario y las circunstancias que lo rodean para distribuir valor a la sociedad en la que se encuentra. Entonces la empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado.

En el 2002, la Organización Internacional del Trabajo [OIT], cita que las empresas se clasifican por su origen y propósito, racionalidad económica y personales. Por su origen son privadas, públicas, multinacionales y transculturales.

a. Empresa privada

Es aquella que busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de algunas necesidades. Las características de la empresa privada son:

- ✚ Libertad de acción del empresario en los métodos productivos, aunque sometido a ciertas limitaciones referentes a la naturaleza del producto, las condiciones laborales, el sistema de precios, entre otras.
- ✚ Los bienes y servicios que producen están destinados a un mercado, la reacción del cual es un elemento de riesgo de la gestión de la empresa.

b. Empresa pública

Es aquella que tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social con la que se pueden obtener beneficios económicos. La empresa pública ha surgido como instrumento del poder para regular la marcha de las empresas privadas, lo que ha creado frente a éstas un sector público o semipúblico en que el Estado, en grados diversos, actúa como empresario.

En la empresa pública el Estado es el único propietario y empresario. En algún caso se han creado con fines de lucro, como los monopolios fiscales. Por lo general, en los sistemas capitalistas, estas empresas se crean con el fin de asegurar a la población ciertos bienes o servicios a precios lo más bajos posible.

c. Empresa multinacional

Es aquella empresa en las que el capital es aportado por particulares o gobierno de varios países y la dirección y planeación la realizan miembros de esos países. Un sistema de producción o prestación de servicios, integrado por unidades localizadas en distintos países, que responden a estrategias centralmente planificadas en una casa matriz cuyo control se basa preeminentemente aunque no exclusivamente en la propiedad de todo o parte del capital de las subsidiarias, y que a su vez es poseída por ciudadanos del país donde tal matriz tiene su domicilio.

d. Empresa transnacional

Es aquella empresa cuyos centros de producción y ventas se encuentran en varios países, y su control y dirección provienen básicamente de uno. Las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países.

e. Clasificación de las empresas por su tamaño

A continuación se describen algunos parámetros de diferenciación entre una micro y pequeñas empresas utilizadas por algunas instituciones de empresas de Guatemala.

Según la Cámara de Industria de Guatemala (2003), clasifica los tamaños de las empresas en principio por un indicador base que es el número de empleados, debido a que la raíz de la clasificación es la generación de empleo. La siguiente tabla presenta la clasificación de la siguiente forma.

Tabla 4
Clasificación de la empresa por número de empleados

Tipo de empresa	Número de empleados
Microempresa	De 01 a 5
Pequeña empresa	De 6 a 50
Mediana empresa	De 51 a 100

Fuente: Cámara de Industria de Guatemala (2003)

Tabla 5
Clasificación de la empresa por número de empleados

Tipo de empresa	Número de empleados
A	1 a 4
B	5 a 9
C	10 a 19
D	20 a 49
E	50 a 99
F	100 a 149
G	150 a 199
H	200 a 249
I	250 a 499
J	500 a 999
K	1.000 o más personas empleadas
Z	Tamaño desconocido

Fuente: Organización Internacional del trabajo OIT (2013)

Tabla 6
Micro Empresa

Micro empresa	Institución	Número de empleados *
1	BCIE	De 1 a 10
2	Cámara de la Industria (1)	De 1 a 5
3	Cámara de la Industria (2)	De 1 a 10
4	FEMIFE	De 1 a 5
5	Génesis Empresarial	De 1 a 5
6	Ministerio de Economía	De 1 a 10
7	URL/IDIES	De 1 a 4

Fuente: Caja de herramientas: <http://www.infomipyme.com>

Tabla 7
Pequeña Empresa

Micro empresa	Institución	Número de empleados *
1	BCIE	De 11 a 40
2	Cámara de la Industria (1)	De 6 a 50
3	Cámara de la Industria (2)	De 11 a 20
4	FEMIFE	De 6 a 20
5	Génesis Empresarial	De 6 a 20
6	Ministerio de Economía	De 11 a 25
7	URL/IDIES	De 5 a 9

Fuente: Caja de herramientas: <http://www.infomipyme.com>

(1) Cámara de Industria, Programa de Bonos.

(2) Cámara de Industria, Criterio para definir a las Empresas Industriales.

*Número de Empleados en la Micro y Pequeña Empresa, incluye al propietario.

f. Caracterización de las MIPYMES

En el 2006, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP], cita que en el origen y evolución de la MIPYMES se encuentran dos formas de surgimiento, las cuales son:

- ✚ Las que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede (propietario) y el trabajo remunerado.
- ✚ Por otro lado las que tuvieron un origen familiar, caracterizadas por una gestión a la que solo le preocupa su supervivencia, sin prestar demasiada atención a pasos importantes de administración.

Asimismo cita que las MIPYMES son de extraordinaria relevancia económica, principalmente porque son responsables directa e indirectamente del empleo, y por tanto generadoras de ingresos para la mayoría de la población. Los principales aspectos de la importancia de las MIPYMES en la economía nacional son:

- ✚ Asegurar el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.
- ✚ Tiene efectos socioeconómicos importantes, ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresa hacia uno mayor.

- ✚ Reducir las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, favoreciendo las conexiones laborales, ya que en general, sus orígenes son unidades familiares.
- ✚ Prestar mayor adaptabilidad tecnológica y menos costo de infraestructura. Obtienen economía de escala a través de la cooperación inter empresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma.

En el 2002, la Organización Internacional del Trabajo [OIT] opinan que hasta la fecha no se cuenta con un concepto único de MIPYME y su diferenciación, por lo que generalizó a las mismas tomando su origen y su propósito refiriéndose específicamente a las características, presentándolas de la siguiente manera.

g. Microempresa

En el 2004, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales [IDIES], cita que la microempresa es aquella en donde participa directa mente del propietario y un máximo de diez trabajadores. El termino microempresa o micro negocio (ME) refiere generalmente a las unidades económicas de baja productividad y de baja capitalización que por lo general, nacen de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios. En definición se incluye a la microempresa propiamente y al autoempleo (AE).

Sus características son:

- ✚ Moderna: perteneciente a ramas modernas o con amplia generación de excedentes, uso de mano de obra calificada y amplia división del trabajo y bien remunerado.
- ✚ Acumulación ampliada: mantiene capacidad de generar excedentes aunque en cantidades menores y se presenta uso de mano de obra calificada y especializada con cumplimiento del pago de salarios mínimos.
- ✚ Acumulación simple: escasa capacidad de generar excedentes y poco uso de mano de obra especializada y cuando la usa es con jornadas o pagos insuficientes como práctica ahorradora de costos laborales.

- ✚ Subsistencia: sin capacidad de generar excedentes con lo que sufre de descapitalización, con uso de mano de obra no especializada cuando se utiliza y sin posibilidades de retribuirla con salarios superiores al mínimo legal.

h. Pequeña empresa

Con participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores. Sus características son:

- ✚ Moderna: perteneciente a ramas modernas o con amplia generación de excedentes, uso de mano de obra calificada y amplia división del trabajo y bien remunerado.
- ✚ Acumulación ampliada: mantiene capacidad de generar excedentes aunque en cantidades menores y se presenta uso de mano de obra calificada y especializada con cumplimiento de pago de salarios mínimos.
- ✚ Acumulación simple: escasa capacidad de generar excedentes, con peligro de provocar descapitalización, y poco uso de mano de obra especializada y cuando la usa es con jornadas o pagos insuficientes como práctica ahorradora de costos laborales.

En la pequeña empresa generalmente se resaltan los siguientes elementos:

- ✚ Administración independiente. (usualmente dirigida y operada por el propio dueño). Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.
- ✚ Escasa especialización en el trabajo: tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal.
- ✚ Actividad no intensiva en capital; denominado también con predominio de mano de obra y limitados recursos financieros. (el capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).
- ✚ Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto: aquellos que consideran que la pequeña empresa utiliza tecnología en relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.

Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.

i. Mediana empresa

Con participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores. La mediana empresa opera en condiciones muy particulares por lo que, aunque posee algunas de las características de las micro y pequeñas empresas (MYPES), también tienen sus propias especificidades que la identifican más con el sector formal económico que con la MYPES.

En algunos casos el análisis FODA efectuado no se adapta a la realidad de la mediana empresa, razón por la cual se presentan a continuación algunas aclaraciones sobre los aspectos más importantes en que este sector difiere.

En primer lugar, existe discrepancia al identificar como una de las debilidades de la MIPYME el hecho de que estas operan dentro de la informalidad, es decir que fusionan al margen de un marco legal que las regule. Estas condiciones les permiten tener acceso a otros beneficios como son incentivos fiscales, leyes especiales de promoción a la producción, situación que diferencia aún más.

En segundo lugar, la mediana empresa es su mayor acceso a servicios financieros y de desarrollo empresarial formal, lo que en el caso de la MYPES es una debilidad ya que no cumple con las condiciones requeridas para ser sujeto a crédito, ni cuenta con la capacidad adquisitiva para contratar algunos servicios de desarrollo empresarial.

En el 2004, el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales [IDIES], indica que las micro, pequeñas y medianas empresas, contribuyen a la sobrevivencia de la mayoría de la población guatemalteca ante los crecientes niveles de desempleo, resultado no sólo de la falta de la existencia de excedente permanente y estructural de fuerza de trabajo. Este excedente es generado por el rápido crecimiento demográfico y la falta de capacidad del sector formal para generar nuevas formas de empleo.

Este Instituto señala que anualmente se incorporan al mercado laboral alrededor de 100,00 y sólo 24,000 son contratados. El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, [CIEN] (2006), indica que en Guatemala las MIPYME suponen el 78% del empleo y el 37% del PIB. El 99,5 % son MIPYME y de ellas el 97.1% son microempresas; des estas el 79.6% constituyen autoempleo. El 65% tiene más de 5 años de estar establecidas y el 42% más de 10 años. El 27.5% de las MIPYMES se ubican en el área metropolitana guatemalteca.

2.2. Marco teórico

El diagnóstico empresarial es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa, el funcionamiento del área, y el objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. Surge como una necesidad de adaptación del presente al futuro. Koontz (2008).

A continuación se incluyen las teorías que respaldan la presente investigación.

2.2.1 Diagnóstico empresarial

Según Rogmanoli (2008), el diagnóstico empresarial es una herramienta de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debe de tenerse en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico; toma como base elementos que permitirán determinar las causas fundamentales que originaron la situación actual, o los cambio que se ha dado en hechos a fenómenos de la realidad de un campo específico.

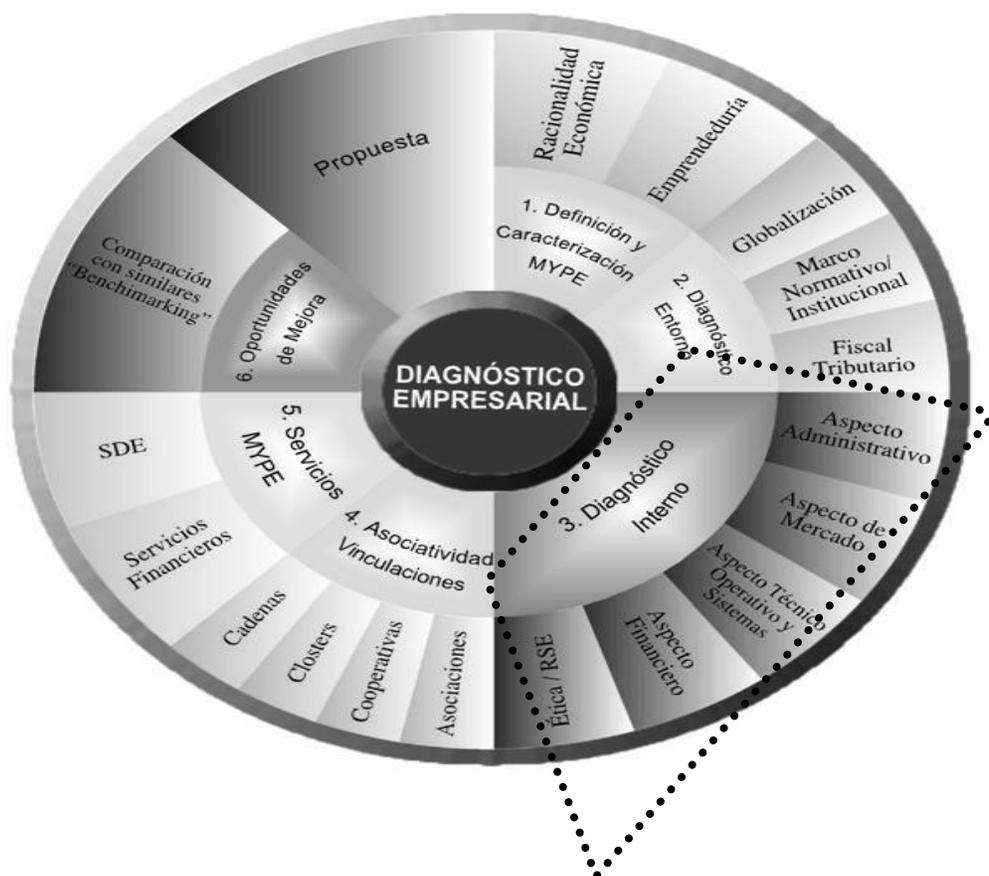
Por lo tanto el diagnóstico empresarial sirve para identificar los problemas existentes dentro de una empresa; con los resultados obtenidos se puede evaluar la situación actual y tomar las decisiones necesarias.

El diagnóstico tiene como objetivo “examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema”. Milan (2005).

Franklin (2004), menciona que el diagnóstico es un proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de juste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

En la siguiente gráfica se indican los contenidos diversos que pueden ser abordados en el proyecto diagnóstico de la MIPYME.

Gráfica 2
Contenidos de un diagnóstico empresarial



Fuente: Gutiérrez y Villa Nueva (2006)

2.2.2 Aspectos administrativos

Entre los aspectos del proceso administrativo a describir en la micro y pequeñas empresas panificadoras se incluyen la planeación y los distintos tipos de planes existentes:

a. Planeación

La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos, requiere de toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados (Koont 2008)

La Planeación consiste en “definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Esta se ocupa tanto de los fines qué hay que hacer como de los medios cómo hay que hacerlos”. Coulter (2005).

Chiavenato (2000), define que la planeación “comienza por establecer objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo y en qué orden”.

Otra definición sobre la planeación, es proporcionada por la Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2006), la define como “una técnica que consiste en estudiar cual va a ser presumiblemente la actividad de una empresa en los próximos años”.

Otra clasificación de los tipos de planes, citada por Koontz (2008), se cita de la siguiente manera:

- ✚ **Propósitos o misiones:** Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución de una parte de ésta.
- ✚ **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

- ✚ **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.
- ✚ **Políticas:** Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- ✚ **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establecen un método para el manejo de actividades futuras. Consiste en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- ✚ **Reglas:** En estas se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- ✚ **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en presupuesto.
- ✚ **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa en cifras.

b. Organización

La organización es “el proceso de crear la estructura de una organización, ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos, el desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia”. Coulter (2005).

Chiavenato (2000), define a la organización desde diferentes significados en la administración de los cuales los dos principales son:

- ✚ Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera liberada: la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados.

Además, agrega que la organización puede visualizarse desde dos aspectos: organización formal basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades y organización informal, la cual se basa en relaciones de amistad y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

- ✚ Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo: Se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en la administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2006), establece que el proceso de organización, ya sea de la empresa como un todo o de cada una de las partes “consiste en dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales, definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas tareas”.

Koontz (2008), considera a la organización “como la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesaria para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

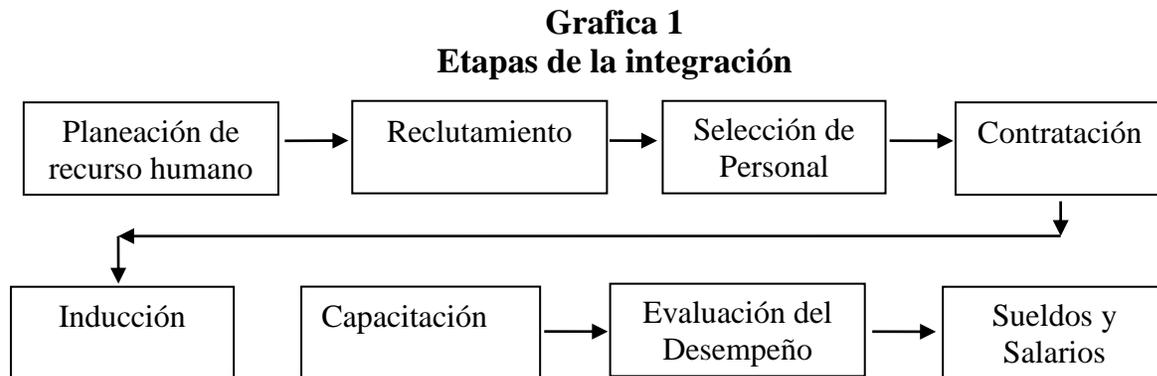
Añade que el propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno no favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces, de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

El citado autor agrega que el diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa sencilla. Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalentes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas.

c. Integración

Para Koontz (2008), la integración de personal “es definida como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Debe estar ligada a organizar es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

Para Werther y Davis (2000), la integración se compone de diferentes etapas que se resumen en la siguiente gráfica.



Fuente: Werther y Davis (2000)

✚ Planeación de recursos humanos

Según Werther y Davis (2000), “es una técnica que tiene como objetivo evaluar la demanda futura de recursos humanos de una organización; y de esta manera organizar planes a corto y a largo plazos. Crea un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la empresa.”

Asimismo, afirman que las organizaciones pequeñas pueden lograr muchas de estas ventajas pero su progreso en términos de seguridad puede resultar menor, debido a la pequeña escala de sus operaciones.

“Es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de, manera eficiente y eficaz.” Coulter (2005).

Reclutamiento

Para Robbins y Coulter (2005), “es el proceso que consiste en ubicar, identificar y atraer candidatos capaces.”

“El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionará después a los nuevos empleados”. Según lo indica en su teoría. Werther y Davis (2000).

Selección del personal

Para Werther y Davis (2000), “consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”.

“Es el proceso que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados” según lo describe Coulter (2005).

Contratación

Según Werther y Davis (2000) “es la fase que determina la aceptación del candidato dentro de la empresa. Es un proceso que conviene formalizar con sumo cuidado, ya que representa legalización de la futura relación de trabajo a través del convenio de un contrato laboral, garantizando los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.”

Inducción

Wether et al (2000), la inducción es el momento en que el empleado es contratado por la empresa, se debe ejecutar el período de socialización dentro de la organización. Ésta tiene como función familiarizar al nuevo elemento con la organización y las actividades que forman su puesto, asimismo, reduce la ansiedad y nerviosismo que toda persona manifiesta en su primer día de trabajo. Esto permite crear un ambiente agradable entre todos los que laboran en la empresa.

Coulter (2005), “es la introducción de un nuevo empleado a su trabajo y a la organización”. La inducción “Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, tareas y su personal” según lo describe Koontz (1998).

Capacitación

Wether et al (2000), indica que la capacitación es la que auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual adquiriendo habilidades, conocimientos y actitudes necesarias.

Evaluación del desempeño

“Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.”

Sueldos y salarios

Wether et al (2000). Indican que los sueldos y salarios “es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. Comprenden los incentivos financieros e incentivos individuales que buscan la vinculación del pago con la productividad.

d. Dirección

La dirección empresarial “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. Koontz (2008).

Además todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos y en que los administradores eficaces deber ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2005), atribuye a la dirección de la empresa como “el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos sus recursos, es decir es responsable de lograr de un modo organizado, el progreso de dicha empresa”.

Chiavenato (2000), define la dirección como aquella que “sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados”.

e. Control

“Para el logro de sus objetivos el director empresarial necesita mantener un adecuado conocimiento de la evolución de la empresa. A este fin es imprescindible que la información que le llegue sea suficiente, ágil, y fiable. Así podrá mantener un adecuado nivel de control, tanto en lo referente al cumplimiento de sus objetivos, como el grado de eficiencia de cada uno de los sectores de la empresa”. Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2005).

El aporte de Koontz (2008), al concepto de control es el que “mide y corrige el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes”. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos.

También los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de los cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado.

Otro autor como Coulter (2005), definen el control como “el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado”.

Chiavenato (2000) define control desde varios significados en administración, entre ellos se mencionan:

- ✚ Control como función restrictiva y coercitiva: es el denominado control social aplicado en la sociedad y en las organizaciones para inhibir el individualismo y la libertad personal.
- ✚ Control como sistema automático de regulaciones: utilizado para mantener cierto grado constante de flujo de modo automático, o el funcionamiento de un sistema. Cuando algo está bajo control, significa que está dentro de lo normal.

- ✚ Control como función administrativa: forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

2.2.3 Aspectos de mercado

Para Kotler y Armstrong (2003), mercado “es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”.

✚ Servicio al cliente

Kotler *et al.* (2003) refiere al servicio como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo. Además se establece la mezcla de mercadotecnia identificando 4 herramientas útiles como lo son: Producto, Precio, Plaza, Promoción, fuerza de ventas y canales de distribución.

El citado autor define producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que busca satisfacer necesidades de los consumidores. Precio es el que se cobra por algo en una etapa de introducción, en comparación con las demás, las utilidades son negativas o bajas, debido a las ventas bajas y los gastos elevados de distribución y promoción, sin embargo, se deben evaluar bien los costos para conocer la posición de la competencia y que tan cerca nuestra compañía puede estar de sus precios para brindar al cliente el precio que le interesa.

Plaza incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta y por último Promoción que representa las actividades que comunican las ventajas del producto y convence a los compradores para que lo adquieran. Kotler *et al* (2003).

La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa (2005), agrega que el aspecto de mercado “es el conjunto de consumidores de un lugar determinado. Sobre los cuales incluyen unas circunstancias concretas. Estas pueden ser geográficas, sociales hábitos, económicas presión ejercida por la competencia, jurídicas leyes vigentes”. El conocimiento de la misma constituye un elemento básico para llevar a cabo la operación de mercadeo, ya que se llega a este conocimiento a través del dominio estudio de mercado.

Guiltinan, Paul, Madden (1998), establecen que el mercado solamente puede existir cuando estén presentes vendedores y compradores, en consecuencia, para definir un mercado los gerentes deben identificar tanto las necesidades de los compradores como los bienes y servicios que ofrecen los vendedores para satisfacer esas necesidades.

La estructura del mercado de un producto, es una representación de los niveles de sustitución que existen entre un conjunto de productos y servicios que pueden satisfacer necesidades similares. De manera específica los gerentes pueden utilizar la estructura de mercado del producto para identificar los tipos de productos y servicios con los cuales ellos tendrían que competir en diferentes situaciones de satisfacción de necesidades.

Producto

Según Kotler *et al.* (2003), el producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los bienes tangibles”. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades.

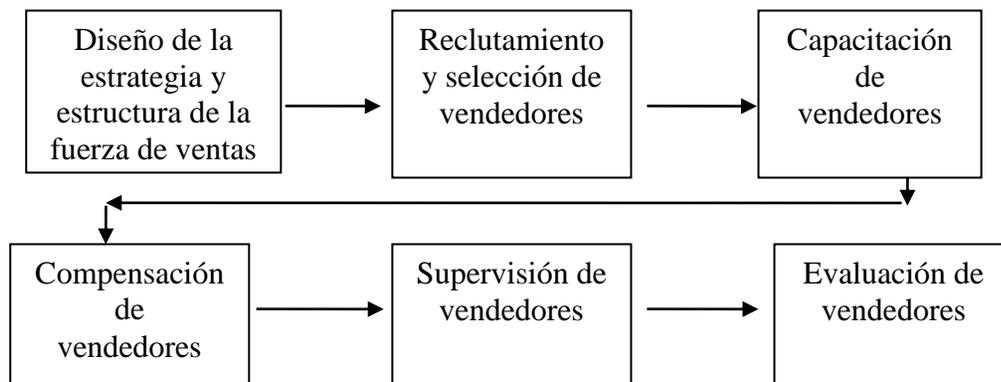
Kotler *et al.* (2003) opina que los planificadores de productos deben considerar los productos y servicios en tres niveles:

- ✚ **Producto central:** consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema lo que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio.
- ✚ **Producto real:** pueden tener hasta cinco características entre ellos un nivel de calidad, funciones, diseño, una marca y un empaque.
- ✚ **Producto aumentado:** los cuales ofrecen servicios y beneficios adicionales al consumidor.
- ✚ **Productos de consumo:** producto que un consumidor final adquiere para su consumo personal.
- ✚ **Productos de conveniencia:** productos de consumo que suele adquirirse con frecuencia, de forma inmediata y con un esfuerzo mínimo de comparación y compra.
- ✚ **Producto de compras:** producto de consumo que el cliente, en el proceso de selección y compra, por lo regular compara en términos de idoneidad, calidad, precio y estilo.
- ✚ **Producto de especialidad:** producto de consumo con características únicas o identificación de marca por el cual un grupo importante de compradores está dispuesto a efectuar un esfuerzo de compra especial.
- ✚ **Producto no buscado:** producto de consumo que el consumidor no conoce, o que conoce pero que normalmente no piensa en comprar.
- ✚ **Producto industrial:** producto comprado por individuos y organizaciones para un procesamiento posterior o para usarse en la conducción de un negocio.

✚ **Fuerza de ventas**

Kotler *et al.* (2003) establecen la fuerza de ventas como “análisis, planificación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas, esto incluye diseñar la estructura y estrategia de la fuerza de ventas, y reclutar, seleccionar, capacitar, compensar supervisar y evaluar la los vendedores de la empresa”. Los citados autores identifican las principales decisiones relacionadas con la administración de la fuerza de ventas:

Gráfica 3
Principales decisiones de la administración de la fuerza de ventas



Fuente: Kotler y Armstrong. (2003)

✚ Canales de distribución

Para Kotler *et al.* (2003) opinan que los canales de distribución “es un conjunto de organizaciones que depende entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial”.

Los autores identifican las funciones principales del canal de distribución desplazando bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de mercadeo desempeñan muchas funciones claves entre ellas ayudar a completar transacciones tales como:

- ✚ Información: reunir y distribuir información de inteligencia y de la investigación de mercados acerca de los actores y fuerzas del entorno de mercadeo necesarias para planificar y apoyar el intercambio.
- ✚ Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
- ✚ Contacto: encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- ✚ Adecuación: moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y empaque.
- ✚ Negociación: llegar a un acuerdo con respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión.

Los canales de distribución se pueden describir según el número de niveles que intervienen en ellos; Kotler *et al.* (2003) los identifican de la siguiente manera:

Canales de mercado de consumo

- a. Fabricante / Consumidor.
- b. Fabricante / Detallista / Consumidor.
- c. Fabricante / Mayorista / Detallista / Consumidor.
- d. Fabricante / Mayorista / Detallista / Detallista / Consumidor.

Canales de mercado industriales

- a. Fabricante / Cliente industrial
- b. Fabricante / Distribuidor industrial
- c. Fabricante / Representantes del fabricante o sucursal de ventas / Cliente Industrial.
- d. Fabricante / Representantes del fabricante o sucursal de ventas / Distribuidor Industrial / Clientes Industrial.

Promoción

En el 2006, el programa general de desarrollo empresarial de las [PYMES], define la promoción como un medio impersonal de comunicación dirigido a un mercado meta con características de unidireccional de comunicación masiva.

Kotler *et al.* (2003), se refiere a la promoción “como las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren. Además agregan que las mezclas totales de comunicaciones de mercadeo de una empresa también llamada mezcla de de promoción consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, mercadeo directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y mercadeo.

-  **Publicidad:** cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.
-  **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo que fomenta la compra o venta de un producto o servicio.

- ✚ Relaciones públicas: Cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de una empresa mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena “imagen corporativa” y el manejo o bloqueo de los rumores, las anécdotas o los sucesos desfavorables.
- ✚ Ventas personales: Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa con el fin de efectuar una venta y cultivar relaciones con los clientes.
- ✚ Mercadeo directo: Comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, Internet y de otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

2.2.4 Aspectos técnico, operativo y de sistemas

En todo proceso administrativo es relevante identificar conceptos técnicos, operativos y de sistemas por tal razón, se definen seguidamente:

Krajewski, L. y Ritzman, L. (2003), opinan que la administración de operaciones “se ocupa de la producción y servicios que la gente compra y usa todos los días. Es la función que permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos”.

Así también agregan que la administración de operaciones “se refiere a la dirección y control de los procesos mediante los cuales los insumos se transforman en bienes y servicios terminados”. A continuación se cita una clasificación de los elementos de una cadena de suministros en los que los materiales influyen en los negocios desde la materia prima hasta la entrega del producto terminado al cliente.

✚ Sistemas

Krajewski, *et al.* (2003). Opinan que un sistema de producción “consiste en insumos, procesos, productos y flujos de información, que los conectan con los clientes y el ambiente externo. Los insumos incluyen recursos humanos (trabajadores y gerentes) capital (equipo e instalaciones), materiales y servicios comprados, tierra y energía.

Chiavenato (2000), define a los sistemas como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre entradas datos, energía o materia, y proveyendo salidas información, energía o materias procesadas”.

Proveedores

Kotler *et al.* (2003), definen a los proveedores como “un eslabón importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios”. Agregan que son “aquellos que potencialmente tienen la capacidad suficiente para suministrar los materiales o servicios que la empresa compradora requiere”.

Almacenes e inventarios

Kotler *et al.* (2003) opinan que, un almacén es “donde se recolecta la cadena de suministros existentes en una empresa” y el inventario es aquel “creado cuando el volumen de materiales, partes o bienes terminados que se recibe es mayor que el volumen de los mismos que se distribuye, el inventario se agota cuando la distribución es mayor que la recepción de materiales”.

Además aportan la clasificación de los inventarios de la forma siguiente:

-  **Inventario de seguridad:** consiste en hacer los pedidos en una fecha más próxima a aquella en la cual se deberá recibir la mercancía correspondiente.
-  **Inventario de previsión:** consiste simplemente en igualar la tasa de demanda con la tasa de producción.
-  **Inventario en tránsito:** Este es en función de la demanda durante el tiempo de entrega, consiste en reducir dicho tiempo de entrega.

El inventario es una acumulación de materiales que se utiliza para satisfacer la demanda de los clientes o apoyar la producción de bienes y servicios. Krajewski, y Ritzman (2003).

Compras y adquisiciones

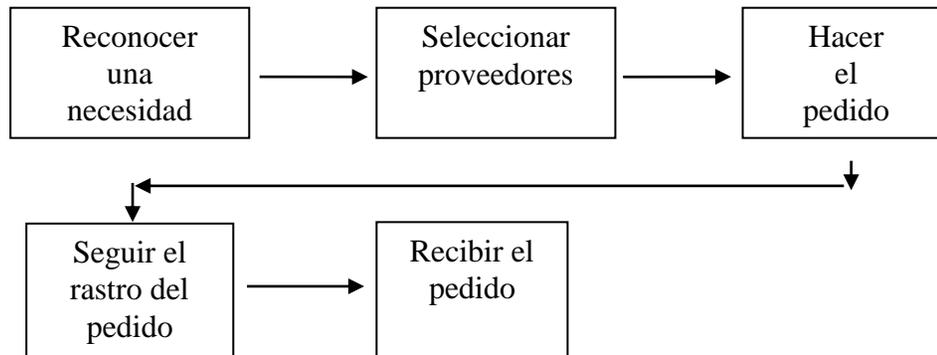
Las fuentes referidas definen a las compras como “ocupación de la administración del proceso de adquisición, lo cual implica decidir qué suministros se usarán, negociar contratos y averiguar cuándo es conveniente comprar en la misma localidad.

Compras debe satisfacer las necesidades de suministro a largo plazo de la empresa y respaldar las capacidades de la misma para la producción de bienes y servicios. Esta tarea reviste importancia crucial para cualquier organización, ya se trate de ventas al detalle, de un proveedor de servicios o de un fabricante”.

Los autores identifican cinco pasos en el proceso de adquisición de un producto o servicio:

- 1. Reconocer una necesidad:** Este proceso comienza cuando compras recibe la solicitud de comprar materiales o servicios externos, se le llama requisición de compra incluye la descripción del artículo, la cantidad y calidad requeridas y la fecha de entrega deseada.
- 2. Seleccionar proveedores:** Implica identificar proveedores capaces de suministrar los artículos, agrupar los elementos que pueden ser proporcionados por el mismo proveedor, solicitar licitaciones para los artículos requeridos, evaluar las cotizaciones y seleccionar finalmente a un proveedor.
- 3. Hacer el pedido:** En la actualidad, muchas empresas están enlazadas por computadora con sus proveedores, lo cual simplifica aun más el proceso de hacer pedidos.
- 4. Seguir el rastro del pedido:** Incluye el seguimiento habitual de los pedidos con el fin de evitar retrasos en la entrega o desviaciones con respecto a las cantidades solicitadas en cada pedido.
- 5. Recibir el pedido:** con frecuencia, los embarques que llegan tienen que revisarse para comprobar la cantidad y la calidad, enviando notificaciones a compras, a la unidad que hizo la requisición de compra, a control de inventarios y a contabilidad.

Gráfica 4
Pasos del proceso de adquisición de un producto o servicio



Fuente: Krajewski y Ritzman (2003)

+ Producción

Chiavenato (2000), define a producción como “la elaboración de una unidad de producto por unidad de tiempo, es el resultado de la producción de alguien en un determinado período, cuanto mayor sea la eficiencia mayor será la productividad”.

Krajewski y Ritzman (2003), opinan que un proceso “es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para un cliente”.

Así también agrega que producción implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor, ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio.

+ Calidad

La calidad para Chiavenato (2000), es la “capacidad de un producto o servicio para hacer de manera confiable lo que se supone que debe hacerse y satisfacer las expectativas del cliente”.

Krajewski y Ritzman (2003), considera que es “la satisfacción o incluso superación de las expectativas del cliente”.

Para Besterfield H (1995), la calidad “es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícitas o explícitas formuladas.”

2.2.5 Tecnología

En el 2006, el desarrollo Empresarial de las [PYMES] opinan que la tecnología, puede definirse como “el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permite además mejorar o desarrollar proceso, sin embargo y aunque su raíz etimológica la reduce a la ciencia de las artes industriales, no consiste únicamente en métodos, máquinas, procedimientos, instrumental, métodos de programación, materiales y equipos que pueden comprarse intercambiarse, sino que es también un estado de espíritu, la expresión de un talento creador, y la capacidad de sistematizar los conocimientos para su aprovechamiento por el conjunto de la sociedad”.

Para Koontz (1998), tecnología “se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre todo, desde la aerodinámica hasta la zoología”.

Al respecto Hellriegel y Slocum (1998), opinan que es: “conocimientos, instrumentos, técnicas y acciones que se utilizan para transformar materiales, información y otros insumos en bienes y servicios terminados.”

Robbins y Coulter (1999), agrega que los dos ingredientes claves para acelerar con éxito el proceso de desarrollo de productos son el compromiso organizacional de mejorar el ciclo de desarrollo y realizar la inversión necesaria en la tecnología adecuada para hacer realidad dichas mejoras. Además definen la tecnología como “el conocimiento práctico, los objetos físicos y los procedimientos que se usan para generar productos y servicios”. Así también identifica tres áreas primarias de la tecnología:

- a. La tecnología de productos, se desarrollada dentro de la organización, traduce ideas en nuevos productos y servicios para los clientes de la empresa.
- b. El proceso, que son métodos mediante los cuales una organización realiza sus operaciones dependen de la aplicación.
- c. La información, son usados por gerentes usan para adquirir, procesar y transmitir información que les ayude a tomar decisiones más eficaces.

Para Krajewski y Ritzman (2003), opinan que la tecnología facilita la coordinación inter funcional y enlaza los procesos básicos de una empresa, según la tecnología de la información basada en la computadora, en particular, ha tenido una gran influencia en el modo en el que se administra las operaciones y en la forma de trabajar en las oficinas.

Los citados autores opina que la tecnología “como el conocimiento práctico, los objetivos físicos y los procedimientos que se usan para generar productos y servicios”. El conocimiento práctico es el hecho de saber y juzgar cómo, cuándo y por qué utilizar el equipo y los procedimientos. La destreza y la experiencia están incorporadas a este conocimiento y con frecuencia pueden escribir en manuales o guías de rutinas. Los objetivos físicos son el equipo y las herramientas. Los procedimientos son las reglas y técnicas para operar el equipo y realizar el trabajo.

Según Koontz y Weihrich (1998), la tecnología de información abarca diversos temas de análisis, como las clases de hardware software y una variedad de tecnologías: Telecomunicaciones, administración de base de datos y otras.

Agregan que los sistemas de información administrativa como un sistema formal para la recopilación, integración, comparación análisis y dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente.

2.2.6. Financiamiento

En el 2006, el desarrollo empresarial de las [PYMES], opina que “las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. La mayoría de individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero que gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.

Además las principales funciones de los gerentes de finanzas son planear, adquirir y utilizar los fondos, en tal forma que se incremente al máximo la eficacia de la operación del negocio o empresa. Así también que las mencionadas funciones requieren el conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen fondos, y de la forma como se toman decisiones sólidas de inversión y se estimulan operaciones eficaces.

Gitman (2003), opina que las finanzas “se pueden resumir revisando las oportunidades de desarrollo profesional en finanzas. Para mayor conveniencia, estas oportunidades se pueden dividir en dos grandes partes par: servicios financieros y administración financiera.

El mencionado autor difiere entre estos términos como lo es los servicios financieros que se encarga del diseño y producción de asesoría y productos financieros para individuos, empresas y gobiernos, Implica una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional dentro del las áreas de actividades bancarias e instituciones relacionadas, planeación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros.

Mientras que la administración financiera se refiera a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo el tipo de empresas financieras y no financieros, privados y públicos, grandes, pequeños, lucrativos y no lucrativos.

2.2.7 Ética y responsabilidad social

A continuación se identifican aspectos de ética y responsabilidad social empresarial:

a. Ética

Robbins y Coulter (2000), se refieren comúnmente a las reglas y principios que definen la buena y la mala conducta.

Wayne Mondy y Robert M. (2005), opinan que la ética “es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación”. Agregan también que la ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral, otra opinión de ética de recursos humanos la definen como la aplicación de los principios éticos a las relaciones y actividades de recursos humanos.

b. Responsabilidad Social

Para Koontz y Weihrich (1998), la responsabilidad social es “capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal, que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad”.

En relación a la ética y responsabilidad, Robbins y Coulter (2005), indican dos puntos de vista: el concepto clásico de responsabilidad social de la administración “es obtener las mayores ganancias. Argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas, los dueños de la corporación. Y el concepto socioeconómicos que es la idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad”.

Perdiguero (2003), se refiere a la Responsabilidad Social Empresarial RSE, también llamada Responsabilidad Social Empresarial, RSE, indica que “es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de superar su situación competitiva y su valor añadido”. Además bajo este concepto se engloban un conjunto de prácticas, estratégicas y sistemas de gestión empresarial que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económicas, social ambiental.

Según el citado autor la Responsabilidad Social Empresarial, RSE, puede enfocarse a mejorar todos y cada uno de ellos:

- ✚ Calidad de vida laboral.
- ✚ Medio ambiente.
- ✚ Comunidad donde está instalada la empresa.
- ✚ El marketing para desarrollar una comercialización responsable.
- ✚ La ética empresarial.

Wayne Mondy y Robert M. Noe (2005), se refiere a la responsabilidad social corporativa como “una obligación implícita y forzosa que sienten los gerentes, actuando en su capacidad oficial, de servir o proteger los intereses de grupos distintos al de ellos mismos. Es la manera en que una empresa como un todo se comporta hacia la sociedad”.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De forma general se conoce que la micro y pequeñas empresas en el país, presentan debilidades en sus procesos administrativos y operacionales, debido a una serie de factores, por los que se hace muy poco o nada para minimizar los efectos que estos tienen, especialmente en el avance del desarrollo empresarial y productivo que se les observa.

La micro y pequeñas empresas del país en varios sectores productivos y de servicios, se encuentran realizando acciones de comercio, cada uno en su escala empresarial, con conocimiento mínimos técnicos sobre procesos organizacionales y procesos estructurados de fabricación o producción de bienes o servicios.

El sector panificador presenta estas debilidades que afrontan estos negocios, dentro de las principales causas de su débil desarrollo, podemos mencionar: El desconocimiento de técnicas administrativas, que mejoren la eficiencia y eficacia de las panificadoras del municipio; además de pocas opciones y gestión de capacitación, para fortalecer el funcionamiento y desarrollo de la micro y pequeñas empresa del sector de panificación.

En la micro y pequeñas empresas panificadoras se observa la baja adaptabilidad a nuevos procesos administrativos y operacionales, especialmente por parte de los propietarios. Se puede observar en las panificadoras que los equipos de producción no tienen mejoras constantes para eficientar los recursos y tiempos de producción con el fin de poder ampliar las capacidades productivas.

La gestión administrativa de estas empresas no ha sido muy eficiente, lo que ha provocado conflictos laborales dentro de la empresa, afectando también la competitividad debido a la serie de factores mencionados, llegando a afectar la calidad del producto y el precio de comercialización de este.

Los propietarios han mostrado baja capacidad de promover la ampliación de los mercados que se atienden por las micro y pequeña empresa, observándose negocios que tienen años de establecidos y que no presentan un crecimiento significativo.

Actualmente el sector panadero, no se encuentra organizado para gestionar beneficios que permita mejorar espacios financieros para estas empresas. A partir de todas estas causas mencionadas se puede inferir que no existe un proceso individual ni grupal del sector para planificar metas, objetivos de cómo se debe desarrollar el sector panadero de este Municipio.

El tema organizativo y la poca planificación de la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután, hacen que actualmente no cuenten con productos financieros en los bancos del sistema, que facilite el desarrollo de este sector, tan importante para la generación de empleo y que tiene el potencial para desarrollarse.

Las causas mencionadas anteriormente provocan, además, una serie de efectos, como problemática para el sector panadero del municipio de Teculután, dentro de estos podemos mencionar: La utilización ineficiente de los recursos humanos, técnicos y económicos en la empresa, que limitan el desarrollo del negocio.

Otras acciones que ocurren para que las empresas no crezcan en este sector, son los conocimientos empíricos que se manejan, sin cambiarse por procesos industrializados especializados; también, el manejo unipersonal de las empresas teniendo poco margen de flexibilidad ante nuevas técnicas de administración que permita considerar los cambios para optar a un desarrollo empresarial sostenible.

El conocimiento de algunos aspectos empresariales internos, permitirá comprender las dinámicas que afectan el desarrollo de las empresas panificadoras del municipio, evidenciando las carencias empresariales de la micro y pequeñas empresas panificadoras de Teculután.

Derivado de lo anterior se busca dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es el diagnóstico interno empresarial de la micro y pequeñas empresas panificadoras, del Municipio de Teculután, Zacapa?

3.1 Objetivo

3.1.1 Objetivo general

Diagnosticar empresarialmente de forma interna la micro y pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután, del departamento de Zacapa, definiendo los principales aspectos del funcionamiento de las empresas panificadoras en el municipio de Teculután, departamento de Zacapa.

3.1.2 Objetivos específicos

1. Describir como se realiza el proceso administrativo en la micro y pequeña empresas panificadoras, del municipio de Teculután, para hacer un análisis comparativo entre micro y pequeñas empresas, analizando sus niveles de crecimiento.
2. Identificar los aspectos básicos de mercado que se dan en el proceso de comercialización de la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután, estableciendo mercado meta, producto, precios, plaza y promoción.
3. Determinar los aspectos técnicos y operativos con que cuentan la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután, para establecer su relación con la calidad del producto y niveles de producción.
4. Identificar los aspectos de ética y responsabilidad social que se maneja en la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután y su relación con el posicionamiento de su marca.
5. Establecer el acceso al financiamiento con que cuentan las empresas panificadoras del área urbana del municipio para determinar sus posibilidades de crecimiento.

3.1.3 Variable de estudio

Diagnóstico empresarial interno.

a. Definición conceptual

Según Rogmanoli (2008), establece que un diagnóstico empresarial “es una herramienta de la cual se obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debe de tenerse en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico; toma como base elementos que permitirán determinar las causas fundamentales que originaron la situación actual, o los cambio que se ha dado en hechos a fenómenos de la realidad de un campo específico”.

b. Definición operacional

Un diagnóstico empresarial es un estudio ordenado, metodológico, secuencial e integrado en las micro y pequeñas empresas, cuyo propósito es conocer aspectos tales como el proceso administrativo, mercado, tecnificación operativa y de sistemas, tecnología, ética y responsabilidad social y el acceso al financiamiento, todo ello para conocer su realidad.

c. Indicadores

- ✚ Aspectos administrativos – análisis comparativo entre micro y pequeña empresa.
- ✚ Aspectos de mercado – precio, plaza, producto, promoción.
- ✚ Aspectos técnicos y operativos – análisis de capacidad instalada y posibilidades de crecimiento para atender una eventual alza en la demanda de producto terminado.
- ✚ Ética y responsabilidad social- estableciendo su relación con el posicionamiento de la imagen de la empresa en el mercado.
- ✚ Acceso al financiamiento- determinando fuentes de financiamiento.

3.1.4 Alcances y límites

Este trabajo se realizó buscando diagnosticar la situación de la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután, en el área urbana, departamento de Zacapa, en cuanto a la forma en que desarrollan los procesos administrativos.

Una de las limitantes encontradas es la falta de registros y la escasa información proporcionada por la Súper Intendencia de Administración Tributaria SAT al conocer el dato exacto de micro y pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután.

3.1.5 Aporte

La presente investigación describe la realidad empresarial de la micro y pequeñas empresas panificadoras en el municipio de Teculután, en aspectos tales como ventas, tecnificación operativa y de sistemas, tecnología, ética y responsabilidad social, y la accesibilidad al financiamiento empresarial.

Se espera que esta información sea de utilidad para organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, universidades, y otras entidades que puedan apoyar el desarrollo del gremio panificador en diferentes aspectos de los procesos administrativos.

En el aspecto social se podría por medio del resultado del diagnóstico, la constitución de una asociación de panificadores de Teculután, con la intención de fortalecer y apoyarse entre ellos mismos para el crecimiento empresarial.

IV. MÉTODO

El presente estudio es un diagnóstico empresarial interno de la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután en su cabecera municipal, del departamento de Zacapa.

Dentro de los objetivos a alcanzar se encuentran los siguientes: describir como se realiza el proceso administrativo en las micro y pequeñas empresas panificadoras, identificar las técnicas que aplican para comercializar sus productos, determinar los aspectos técnicos, operativos y de sistemas con que cuentan las micro y pequeñas empresas panificadoras, especificar la tecnología con que cuentan y la frecuencia de adquisición de la misma y por último analizar el acceso al financiamiento con que cuentan las empresas panificadoras del área urbana del municipio.

Según datos recabados por el investigador, existen 8 micro y 4 pequeñas empresas dedicadas a la elaboración, venta y distribución de pan en el Municipio de Teculután Zacapa. Esta información se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 5
Micro y Pequeñas empresas panificadoras en el Municipio de Teculután, Zacapa

Tamaño	Nombre Comercial	No. De empleados	No. de clientes frecuentes mensual
Micro empresas			
1. Pastelería la Holandesa	Alimentos Holandesa (*)	4	300
2. Panadería, Pastelería, café bar Mr. Pan	Panadería, Pastelería, café bar Mr. Pan	4	100
3. La casa del Pan	La casa del Pan	4	100
4. Panadería Deli Pan	Panadería Deli Pan	4	300
5. Panadería la Bendición	Panadería la Bendición	4	200
6. Panadería Emanuel	Panadería Emanuel	4	300
7. Panadería Chomín	Panadería Chomín	4	100
8. Panadería Maná D Martell	Panadería Maná D Martell	4	100
9. Cuatro micro empresas no facilitaron información	Cuatro empresas no poseen nombre comercial.	SD*	SD*
Pequeñas empresas			
10. Panadería Sabro Pan	Panadería Sabro Pan	15	500
11. Panadería Sabro Pan 2	Panadería Sabro Pan 2	15	500
12. Tortas Mila I	Panadería Tortas Mila	40	1000
13. Tortas Mila II	Panadería Tortas Mila	40	1000
Total		142	4500

Fuente: Propietarios de panaderías, elaboración propia, URL Zacapa, 2013.

*SD: sin datos

(*) Pastelería Holandesa es una red corporativa franquiciataría, se utilizó la extensión Teculután para la presente investigación.

4.1 Sujetos

Para esta investigación se definieron como sujetos de estudio a los propietarios, empleados, clientes y proveedores de la micro y pequeñas empresas panificadoras, según se detalla a continuación.

4.1.1 Propietarios

Según la investigación exploratoria los propietarios de la micro y pequeñas panificadoras de Teculután asciende a un total de 16 propietarios, de estos se investigaron solamente 12, puesto que 4 de ellos no facilitaron información, de esta forma se entrevistó 1 por cada negocio, por tal razón se realizó un censo.

4.1.2 Empleados

De las distintas panaderías en el Municipio, en los diferentes puestos empresariales se dio importancia a las opiniones de los empleados. El total del universo de estos sujetos asciende a 142, se invitó a 1 representante empleado por cada panadería, cuyos propietarios estuvieron dispuestos a dar información, así se reunieron 12 empleados a quienes se entrevistó con la técnica de grupos de enfoque.

4.1.3 Clientes

Según la investigación a través de la entrevista a los propietarios de las panificadoras, opinaron que son 4,500 clientes frecuentes que visitan las panificadoras mensualmente. Para determinar la cantidad de clientes a encuestar se utilizó la siguiente fórmula estadística según Franco Sandoval (2007).

$$n = \frac{z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z P Q}$$

En donde:

- n = Tamaño de la muestra.
 Z = Nivel de confianza (95% = 1.96 desviaciones estándar).
 P = Probabilidad de la ocurrencia del evento (50%).
 Q = Probabilidad de la no ocurrencia del evento (50%).
 B = Nivel de confianza del 95%.
 e = Nivel de tolerancia del error de 5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (4,500)}{(0.05)^2 (4,500 - 1) + (1.96) (0.5*0.5)} = 309$$

Se tomó la muestra estratificada según se identifica en la siguiente tabla:

Tabla 6
Micro y Pequeñas empresas panificadoras en el Municipio de Teculután, Zacapa

Tamaño		No. de clientes frecuentes mensual	Porcentaje	Muestra
Micro empresas	Nombre Comercial			
1. Pastelería la Holandesa	Alimentos Holandesa	300	7	18
2. Panadería, Mr. Pan	Panadería Mr. Pan	100	2	8
3. La casa del Pan	La casa del Pan	100	2	8
4. Panadería Deli Pan	Panadería Deli Pan	300	7	20
5. Panadería la Bendición	Panadería la Bendición	200	5	15
6. Panadería Emanuel	Panadería Emanuel	300	7	20
7. Panadería Chomín	Panadería Chomín	100	2	8
8. Panadería Maná D´Martell	Panadería Maná D´Martell	100	2	8
Pequeñas empresas				
9. Panadería Sabro Pan I	Panadería Sabro Pan	500	11	32
10. Panadería Sabro Pan II	Panadería Sabro Pan 2	500	11	32
11. Tortas Mila I	Panadería Tortas Mila	1000	22	70
12. Tortas Mila II	Panadería Tortas Mila	1000	22	70
	Total	4500	100	309

Fuente: Propietarios de panaderías, elaboración propia, URL Zacapa, 2013.

*SD: sin datos

(*) Pastelería Holandesa es una red corporativa franquiciataría, se utilizó la extensión Teculután para la presente investigación.

4.1.4 Proveedores

Se incluyeron a los 6 proveedores principales identificados, de materia prima e insumos, siendo estos: MOLSA Guatemala, Molinos de Guatemala S.A, Grasas y Aceites Capullo S.A, Olmeca S.A, Almacenadora Elvetia, Holandesa, para describir la forma en que surten a las panaderías, el tipo de calidad de materia prima a distribuir, la atención de los pedidos a los clientes y la capacidad de distribución (Ver anexo 4).

4.2 Población y muestra

A continuación se detallan las características de los distintos sujetos, de esta investigación. Existen dieciséis empresas panificadoras en el Municipio de Teculután, las cuales están identificadas en doce micro empresas y cuatro pequeñas empresas, de las 12 microempresas, 4 no brindaron información. En total son 16 panaderías las que integran la población de esta investigación.

4.2.1 Propietarios

Inicialmente se llevó a cabo una exploración de cuántas panaderías existen en el Municipio de Teculután, departamento de Zacapa, para conocer el total, dando como resultado, 12 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras, en donde la limitante fue no poder contar con la opinión de 2 propietarios de micro empresas, pues no aceptaron colaborar con la investigación, y 2 más que trabajan o comercializan el pan a puerta cerrada, solo para atender pedidos especiales o tradicionales.

Para conocer como se encuentran las panaderías de Teculután se tomó como base el total de panaderías que existente dentro del casco urbano del municipio, y utilizando un censo de los propietarios de las mismas.

En estos negocios trabajan empíricamente de forma tradicional familias de generación en generación, con respaldo de financiamiento familiar; en donde la minoría toma de apoyo a instituciones bancarias o cooperativas.

4.2.2 Empleados

De acuerdo a información proporcionada por los empresarios de las panificadoras del Municipio de Teculután departamento de Zacapa, existen un total de 142 empleados, de estos se eligieron 12 empleados, uno por cada panadería para conocer algunos datos generales, esto con el fin de contar con un trabajador que representara a cada panadería.

4.2.3 Clientes

Según la información obtenida en las panificadoras del Municipio de Teculután, existe un universo de 4,500 clientes que visitan mensualmente, identificados por los propietarios como clientes fijos o frecuentes; se eligió a 309 clientes de acuerdo a la fórmula de muestreo de Franco Sandoval (2007), estos se entrevistaron proporcionalmente al número de clientes por panadería.

4.2.4 Proveedores

Según la opinión emitida por los propietarios, existe un universo de 117 proveedores de insumos o materia prima, necesaria para la elaboración del pan, en el Municipio de Teculután, entre ellos se pueden citar, gas, plásticos de empaque, harinas de trigo, harinas de otros cereales, manteca, azúcar, leche, huevos, harina, margarina, sal, levadura, entre otros.

De estos se eligió a los que proveen la harina y manteca como insumos prioritarios de la elaboración del producto. Por lo cual se entrevistó a 6 proveedores, siendo los proveedores más grandes en la región oriente y que dieron acceso a las preguntas que se deseaba consultar. Entre los Proveedores entrevistados se encuentran: MOLSA Guatemala, Molinos de Guatemala S.A, Grasas y Aceites Capullo S.A, Olmeca S.A, Almacenadora Elvetia y Holandesa.

4.3 Instrumentos

Para recabar la información se elaboraron y aplicaron los siguientes instrumentos:

4.3.1 Cuestionario a Propietarios

Con la intención de recopilar información sobre la situación actual de las panaderías en el Municipio de Teculután departamento de Zacapa se elaboró un cuestionario que consta de 90 preguntas relacionadas con los diferentes indicadores del diagnóstico empresarial, este fue dirigido a 12 propietarios, este formulario inicialmente cuenta con 6 preguntas de información general, para conocer el perfil de cada uno de ellos, 17 preguntas dicotómicas y 73 preguntas con opciones de respuestas. De estas se filtraron por su importancia 15 preguntas que son básicas para la elaboración del diagnóstico interno empresarial. (Ver anexo 1).

4.3.2 Guía para grupos de enfoque a empleados

Con la intención de complementar la información, especialmente en los aspectos administrativos y de responsabilidad social, y para conocer la opinión de los empleados en las panificadoras de Teculután, se elaboró una guía de entrevista que contiene 17 preguntas abiertas de opinión general, para confrontar las respuestas de los propietarios, con la de los empleados para saber si coinciden, esto fue aplicado en 2 grupos de 6 personas. (Ver anexo 2).

4.3.3 Guía de entrevista a clientes

Para identificar sus opiniones y percepciones relacionadas con aspectos de calidad, precio, variedad del producto pan. Se elaboró una guía para entrevista de clientes que consta de 12 preguntas, 10 de selección múltiple y 2 preguntas dicotómicas, resaltando el aspecto de mercadeo y conocer la percepción que se tiene sobre los productos y servicio que les brindan (Ver anexo 3).

4.3.4. Guía de entrevista a proveedores

Para cotejar las opiniones de los empresarios de las panificadoras de Teculután, con los principales proveedores de insumos o materia prima y poder conocer aspectos de compra, inventarios e insumos, se utilizó una guía de 13 preguntas abiertas, de respuesta general. Los proveedores investigados son: Aceites Ideal S.A, Grasas y Aceites Capullo S.A, Olmeca S.A, Molinos de Centro Américas, Almacenadora Elvetia, Holandesa. (ver anexo 4).

4.4. Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la cual según Bernal (2006), es aquella en que se reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

4.5 Procedimiento

Para realizar la presente investigación; el investigador realizó los siguientes pasos

1. Eligió el tema sugerido por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar.
2. Recorrió toda el área urbana del Municipio de Teculután, para identificar el número de micro y pequeñas empresas panificadoras en esta localidad, del 16 de febrero de 2013 al 09 de marzo de 2013.
3. Se definieron sujetos de estudio.
4. Elaboró los instrumentos y se validaron con expertos en el tema, del 16 de febrero de 2013 al 09 de marzo de 2013.
5. Realizó el trabajo de campo, del 09 de marzo de 2013 al 06 de abril de 2013, teniendo un acercamiento directo con empresarios, trabajadores, clientes y proveedores.
6. Se llevó a cabo trabajo de investigación con dos grupos focales dirigidos a empleados en las fechas del 16 de marzo de 2013 al 06 de abril de 2013.
7. Se procesó la información, tabulando en el programa excel las gráficas de investigación y se presentó el informe final, del 07 de abril al 11 de mayo de 2013,
8. Se elaboró la presentación de resultados por medio de tablas y gráficas de pie.

9. Se realizó la discusión de resultados con el asesor del documento y en una revisión del documento por profesionales de la carrera la Universidad.
10. El documento quedó en la fase de retroalimentación, de la cual se presenta informe al 11 de septiembre de 2014, constatando previamente que la información no tuvo mayores cambios.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Las micro empresas son de extraordinaria relevancia económica, principalmente porque son responsables directa e indirectamente del empleo, y por tanto generadoras de ingresos para la mayoría de la población, y aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra cumpliendo un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral.

El término microempresa o micro negocio (ME) refiere generalmente a las unidades económicas de baja productividad y de baja capitalización que por lo general, nacen de la necesidad de sobrevivencia de sus propietarios.

Así también la pequeña empresa con participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores, suelen integrarse por una administración independiente (usualmente dirigida y operada por el propietario y dueños), perteneciente a ramas modernas o con amplia generación de excedentes, uso de mano de obra calificada y amplia división del trabajo y bien remunerado.

Las empresas panificadoras de Teculután son empresas familiares y transmiten sus conocimientos, experiencias, características de producción de generación en generación. Para obtener información sobre la micro y pequeñas empresas del citado municipio, se procedió a realizar varias técnicas de obtención de información entre ellas, grupos focales, encuestas a diferentes actores dentro del comercio de la panadería, estas herramientas se dirigieron a propietarios, clientes, trabajadores y proveedores de los principales insumos de materia prima.

5.1. Proceso Administrativo

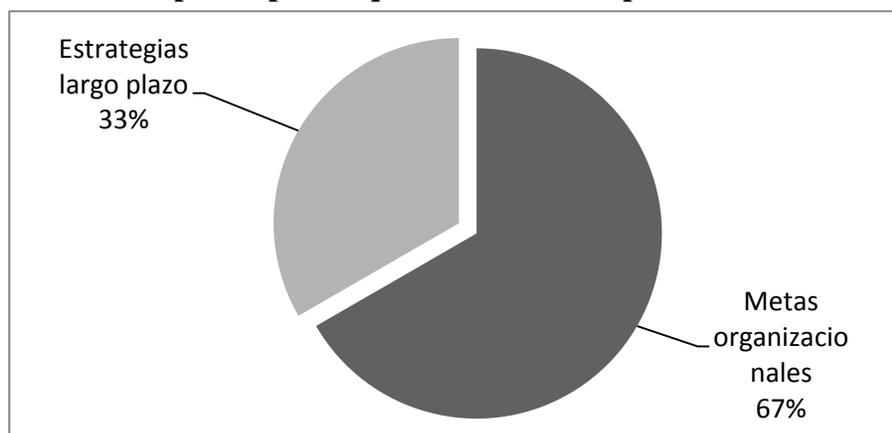
Los aspectos que nos permiten definir el tipo de proceso aplicado en las empresas panificadoras del Municipio de Teculután se describen a continuación.

5.1.1. Planeación empresarial

Según Koontz (1998), establece que “la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es, de la elección de recursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.

En relación a las panificadoras del área urbana del municipio de Teculután, de acuerdo a las respuestas dadas a la encuesta, el 100% de los propietarios panificadoras consideran tener planes que respondan como micro y pequeñas, a obtener resultados empresariales. Aunque de acuerdo a las características de un plan empresarial éstos no cumplen como tal.

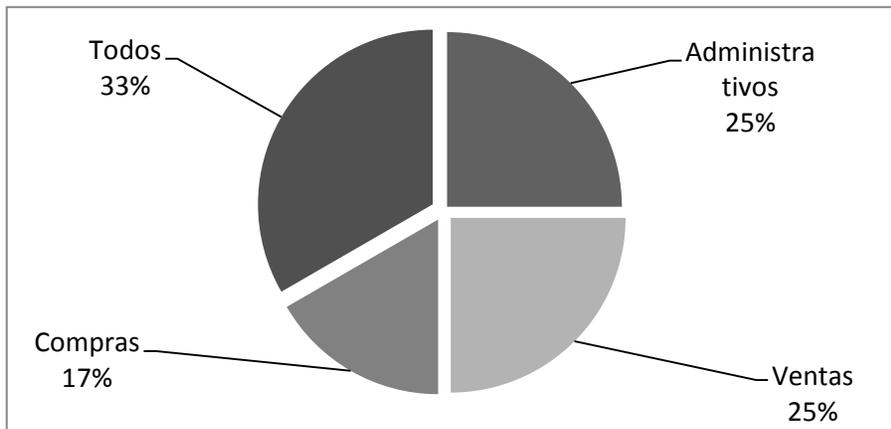
Gráfica 7
Tipos de planes que realizan en las panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Las características que no cumplen los propietarios son las siguientes: Visión a futuro, debido a que se realizan para una semana, al ser a corto plazo. Esto también limita el poder contar con estrategias pues éstas deben ser determinadas a largo plazo. Evidencian que la Visión empresarial es mejorar la variedad de los productos, tratando de incrementar las ganancias y apertura de más locales a futuro para las ventas del mismo.

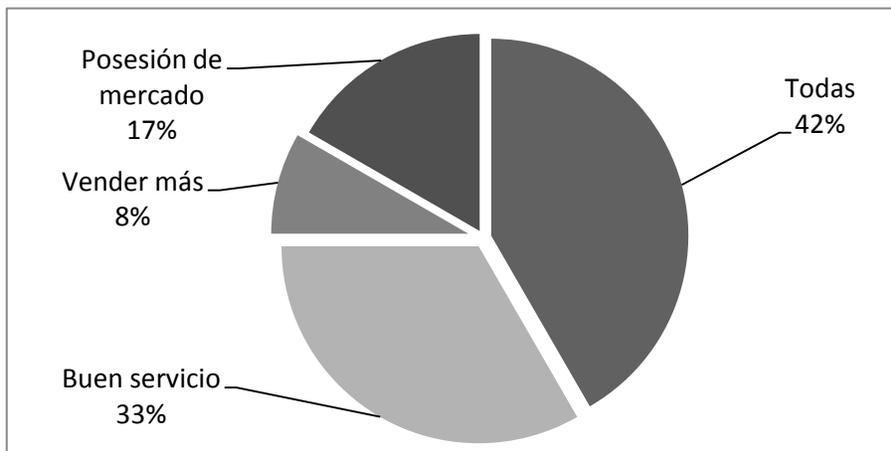
Gráfica 9
Clases de planes por escrito



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Los propietarios de las panaderías, opinaron en un 33% que los planes por escrito utilizados son los administrativos, de ventas y de compras de materia prima, equitativamente en un 25% de ellos, administrativos, otros 25% de ventas, para un 17% de compras de insumos necesarios para la elaboración del producto pan.

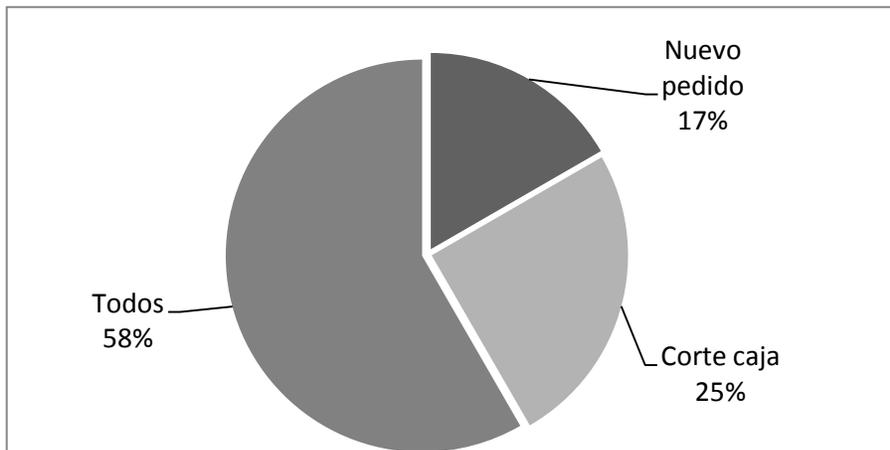
Gráfica 13
Principales objetivos de las empresas panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Los objetivos son bien definidos, el 33% de ellas, considera mejorar el servicio y atención al cliente constantemente, y un 17% posesionarse en el mercado, solamente un 8% que opina vender más.

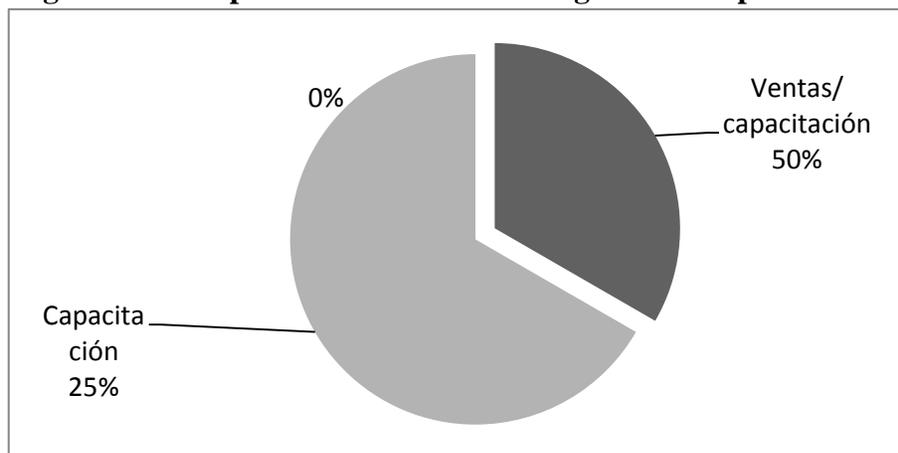
Gráfica 17
Procedimientos que existen en el negocio de elaboración de pan



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

En relación a los procedimientos existe la limitante de no poseer métodos para el manejo de actividades futuras, y cronológicas de las acciones requeridas, pues consideran que éstas son de pensamiento y no de acción. El 58% referenció la realización de un nuevo pedido y un corte de caja, y equitativamente el 25% de corte de caja, y el 17% un nuevo pedido.

Gráfica 18
Programas de capacitación de uso en el negocio de las panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Como muestra la gráfica 18, los programas de capacitación a implementar, por parte de la micro y pequeñas empresas de pan son, en un 50% de ellos la capacitación de ventas y la capacitación del personal, solamente un 25% de los micro empresarios realizan capacitaciones sobre el tema de las ventas, y un 25% solo capacitación del recurso humano.

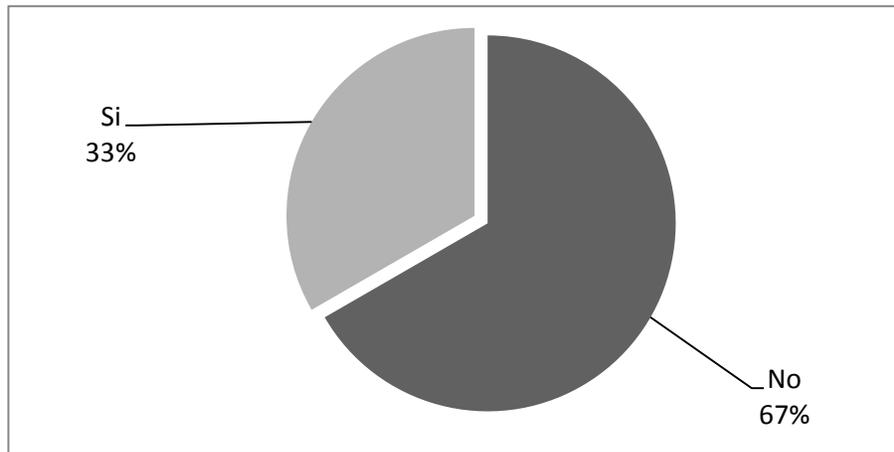
Así también, el 100 % de los micro y pequeños empresarios, cuentan con presupuestos bastantes precisos sobre ingresos y egresos semanales, pues esto no se ha podido proyectar a periodos más largos de tiempo, que permitan hacer estimaciones y formulación de resultados esperados.

5.1.2.Organización

La organización es “el proceso de crear la estructura de una organización, ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos, el desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia”. Coulter (2005).

Según la investigación el 100% de los panificadores investigados, expresaron asignar tareas específicas a los integrantes de las empresas panificadoras sean estas micro o pequeñas.

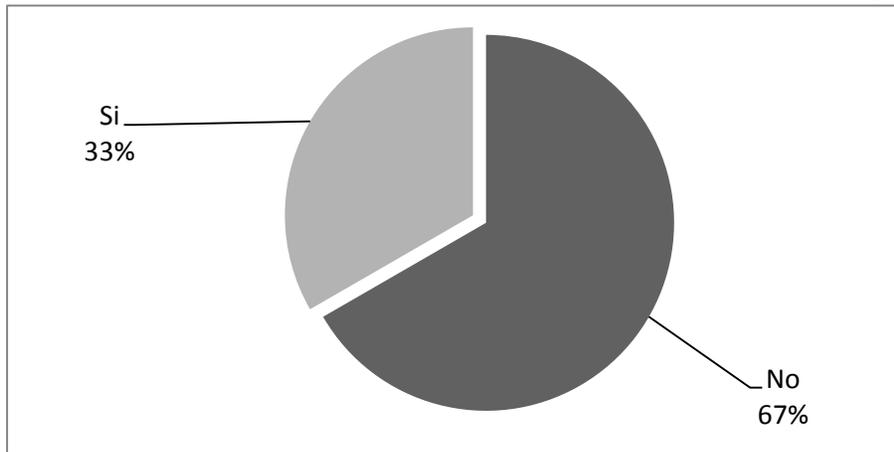
Gráfica 25
Existencia de organigrama en la empresa panificadora



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Según la gráfica 25, el 67% de ellos opinó no contar con un organigrama por escrito en donde se observen los puestos de trabajo y las líneas de autoridad pues creen que por ser negocios pequeños no les hace falta y desconocen cómo hacerlos; el 33% de ellos mencionó sí contar con esta herramienta, aunque no de forma visible al personal que labora en la empresa. Los que sí cuentan con organigrama, su presentación es de forma sencilla y de presentación verticalmente de arriba hacia abajo.

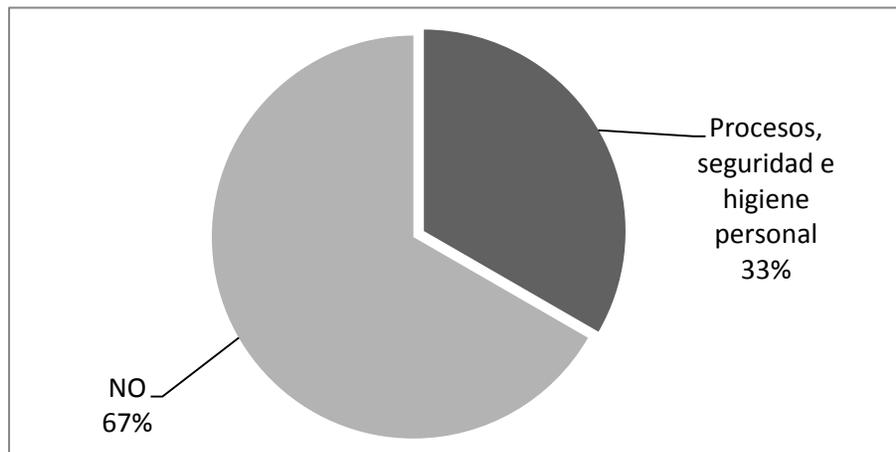
Gráfica 26
Existencia de manuales administrativos y de funciones de la empresa



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Según la investigación, en la gráfica se muestra que el 67% de micro empresarios panificadores no cuentan con manuales administrativos que identifiquen los procesos de las panaderías, un 33% de ellos, siendo éstos pequeñas panaderías, sí cuentan con este recurso.

Gráfica 27
Tipos de manuales empresariales de las panificadoras



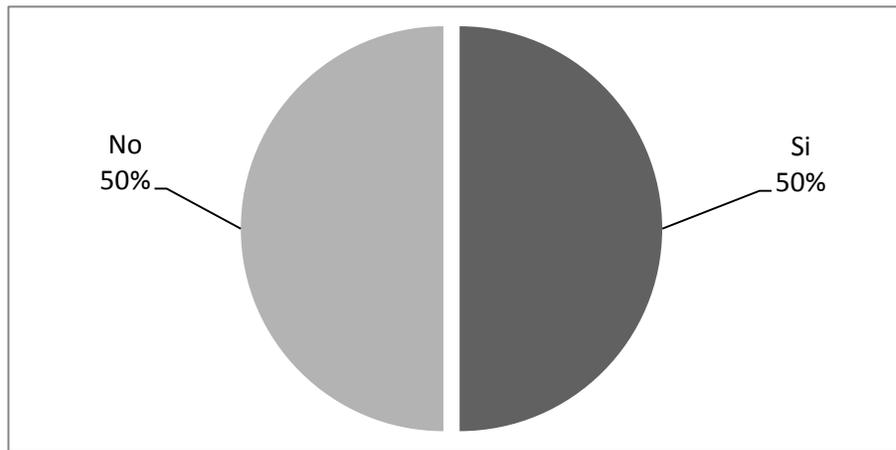
Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

En la gráfica 27 se presenta que el 67% de entrevistados, indicaron no contar con manuales de la empresa, a la vez expresaron el deseo de contar con esta herramienta pero desconocen la forma de hacerlo, el 33% de ellos que contestaron que sí posee manuales de la empresa, opinaron contar solamente con manual de procesos de materia prima y de maquinaria y equipo industrial, de seguridad e higiene y de selección de personal. Se considera que el proceso de fabricación de pan es bastante estable, con funciones específicas, lamentablemente no hay un producción en unidades de tiempo en el posible crecimiento de la empresa, y por ende el crecimiento organizacional de ésta.

5.1.3 Integración

Según Koontz (1998), la integración de personal “consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.

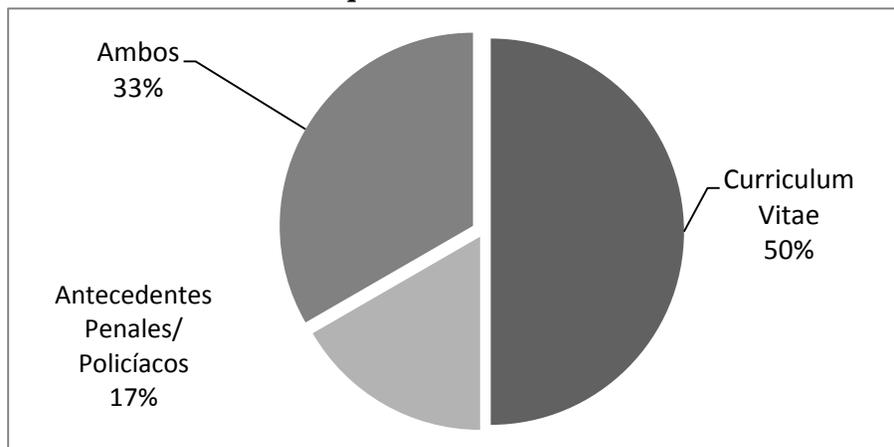
Gráfica 28
Existencia de perfiles y descripción de puestos de trabajo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

En relación al tema de la integración de personal el 50% de los panificadores sí cuentan con perfiles, registros y descripción de puestos de trabajo en la fabricación venta y distribución de productos alimenticios de pan. El otro 50% de ellos no cuentan con estos datos o requerimientos de fuerza de trabajo formal, por ser actividades operativas, y no se les dificulta encontrar las personas idóneas para desarrollar las labores de panaderías, siendo éstas, personas familiares del propietario de la empresa. Agregando que el inventario de personas disponibles dentro de la micro y pequeñas empresas panificadoras, se cuentan con un registro de manera general, siendo éstos el 100% de las panificadoras investigadas.

Gráfica 30
Documentación requerida a los candidatos a reclutar



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La gráfica 30, presenta que en el tema de reclutamiento personal, el 50% de los propietarios opinaron requerir documentación como curriculum vitae, que incluye cartas de recomendación, fotocopia de documento de identificación personal, exámenes médicos tales como: prueba de embarazo, tipo de sangre, tarjeta de pulmones y tuberculosis, licencia vigente al momento de contratar personal nuevo para la empresa; los otros 50%, solamente solicitar antecedentes penales y policíacos.

En relación al compromiso laboral en los proceso de las panaderías, el 75%, nueve de estos sujetos expresaron no poseer contratos de trabajo, pues desconocen su importancia y la forma de elaborarlos; además consideran que no le hacen falta, nunca han sido visitados por una persona que labore en Ministerio de Trabajo, consideran que la forma de entablar una relación laboral es la palabra. El 25 % de ellos que aplica contrato laboral es la pequeña empresa pues percibe más responsabilidad al contar con este documento además de cumplir con las leyes laborales.

De los propietarios panificadores, el 67% de ellos que son micro empresarios, expresó no pagar horas extras a los empleados, pues se les cancela semanalmente, solo cuatro de ellos, el pequeño empresario, el 33% lo realiza si es oportuno o si presenta algún fallo en el equipo industrial de la empresa, el cual atrase la fabricación o cocción del pan.

El 83%, de los propietarios expresó capacitar a los empleados dentro de la empresa, proceso respaldado por distribuidores de los insumos o maquinaria industrial; solamente el 7% de ellos lo realiza fuera de la empresa otorgándoles algún diploma como motivación laboral. Dos de ellos no capacita al personal pues no lo considera indicado.

El 100% de los propietarios investigados, manifestaron evaluar el desempeño del trabajador en las empresas panificadoras de pan, además de realizar un proceso de inducción al personal al momento de contratarlo en la empresa durante un lapso de tiempo oportuno mientras se relacionan con el trabajo.

5.1.4. Dirección

La dirección empresarial “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. Koontz (1998).

Chiavenato (2000), define la dirección como aquella que “sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados”.

De acuerdo al concepto de dirección, se considera el 92% de los panificadores, opinó que la persona que da instrucciones al personal es el dueño o propietario de la misma, el 8% o sea un micro empresario, es el encargado o supervisor. En relación al liderazgo aplicado, opinaron poner en práctica el liderazgo democrático o participativo siendo estos el 83%, y el autocrático 17% de imposición y de esperar el cumplimiento de los resultados deseados, motivándolo en el sentido compromiso al desarrollar las tareas de la empresa.

Así también la forma de incentivar o motivar a sus empleados el 67%, de ellos lo realiza con sentido de compromiso al desarrollar las tareas de la empresa y el 33% de ellos los motiva por medio de pago en dinero.

En relación a las actividades de recreación laboral, la mayoría de entrevistados, el 83% de ellos, realizan convivencias familiares, entre las cuales se citan, deportes, excursiones, visitas a lugares de recreación, celebración de días festivos o cumple años de los trabajadores. Para un 17 % que no realizan esto.

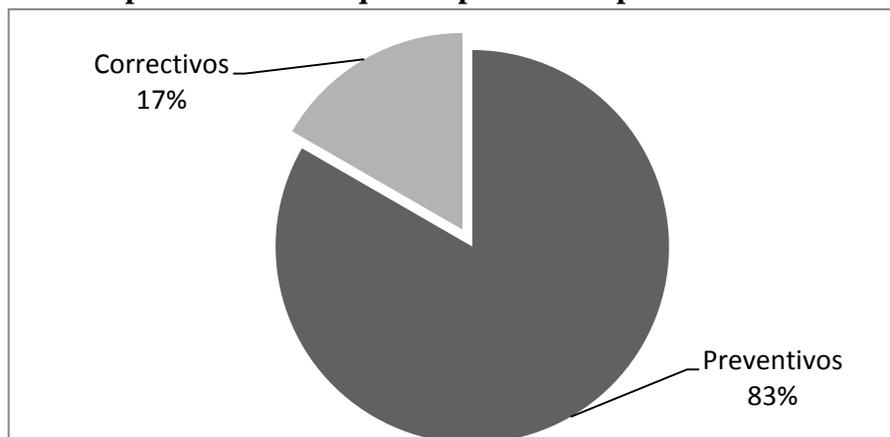
En relación a la comunicación empresarial de las panificadoras de Teculután, el 58% de la comunicación de los empleados opinaron ser relativamente buena, pues por ser la empresa relativamente pequeña, se tiene adecuadas relaciones interpersonales. El 25% la consideran regular y el 17%, dos de ellos excelente.

5.1.5. Control

El aporte de Koontz (1998), al concepto de control es el que “mide y corrige el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes”. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos.

Coulter (2005), definen el control como “el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado”.

Gráfica 53
Tipos de controles que se aplica en las panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

El 83% de los propietarios investigados, opinan que permiten solucionar los problemas antes de que se realice alguna actividad en el manejo, fabricación o distribución de productos alimenticios, o sea controles preventivos, el 17% de ellos cuando el problema ya está hecho o en la marcha de las tareas a realizar mismos definidos como correctivos.

**Situación del proceso de Administrativo de la Micro y Pequeña Empresa
 Panificadora de Teculután.**

Tamaño de la Empresa	Planeación	Misión	Visión	Objetivos	Procedimientos	Programas	Presupuestos
Micro	100%	100%	100%	75%	58%	50%	100%
Pequeña	100%	100%	100%	25%	42%	50%	100%

Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

La tabla muestra una síntesis e interpretación de opinión de micro y pequeños empresarios en relación a diferentes aspectos de los procesos administrativos a realizar en las panaderías del Municipio de Teculután.

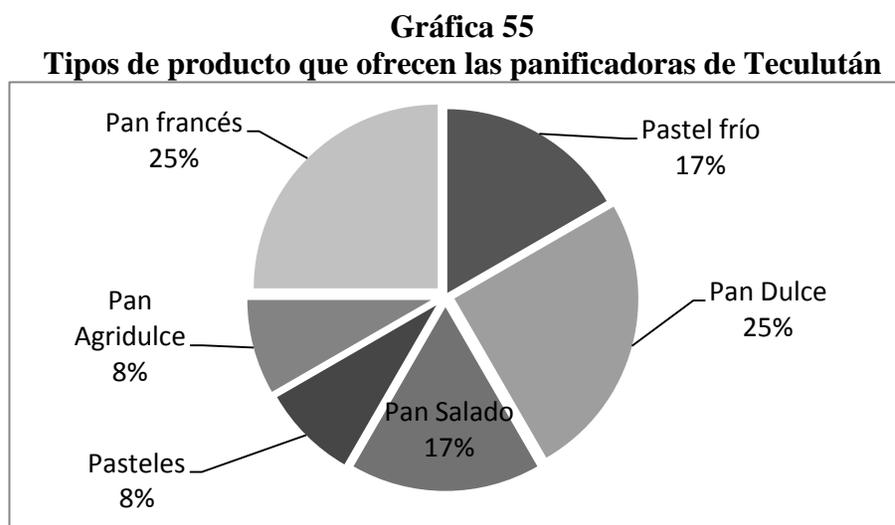
5.2. Aspectos de mercado

Para Kotler y Armstrong (2003), mercadeo “es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”.

Kotler et al. (2003), refieren al servicio como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo.

En relación al aspecto de mercado, el servicio al cliente se considera que el 47% de ellos se encuentran muy satisfechos con la atención que se les brindan y el resto de los clientes considera que el servicio cumple con los gustos mínimos esperados.

5.2.1. Producto



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El micro y pequeño panificador expresan ofrecer productos tales como: pan dulce y pan francés, el resto son extensiones de línea de productos entre ellos pasteles fríos, pan salado, pan agri dulce, pastelitos entre otros.

5.2.2. Fuerza de Ventas

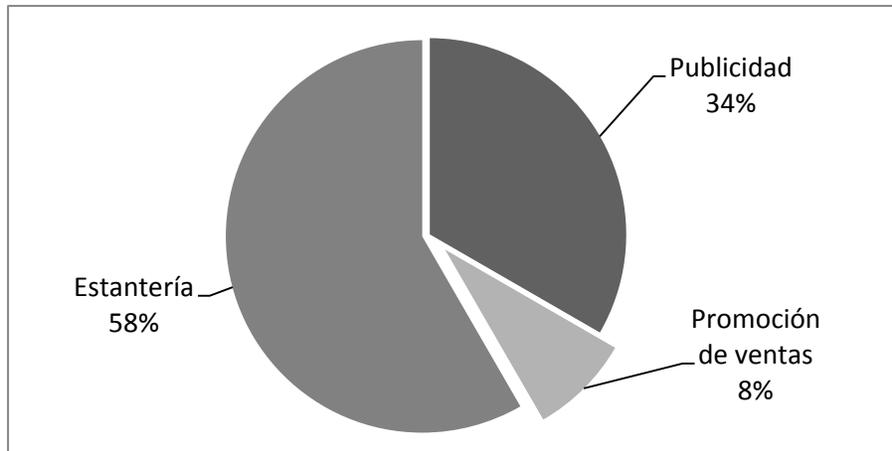
El análisis que se realiza para el aspecto de la fuerza de ventas, es bastante simple, el propietario tiene un estimado de cuál será su producción diaria, por lo tanto cuanta materia prima va utilizar.

5.2.3. Canales de distribución

De acuerdo a la investigación se evidenció, a través de la observación, que existen dos canales de distribución de las panaderías; uno de ellos es la venta directa en la tienda de abastecimiento, o sea fabricante – consumidor, esto es tener ordenado, limpio, presentable el producto terminado pan, listo para la venta, utilizando herramientas de colocación adecuada del producto como estantería, preciso momento, en donde interactúan personalmente, propietario o familiar dueño de la panificadora con los clientes que visitan la panadería. Y el otro canal de distribución es el de fabricante - mayorista – detallista – consumidor, sea entendido como el trasladar el producto terminado pan, a clientes mayoristas, en diferentes lugares estratégicos del Municipio entre ellas, aldeas, caseríos, o tiendas que re venden el producto terminado a diferentes clientes hasta llegar el producto pan a la mesa de las familias teculuteca

5.2.4. Promoción

Gráfica 69
Medios para dar a conocer los productos de las panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

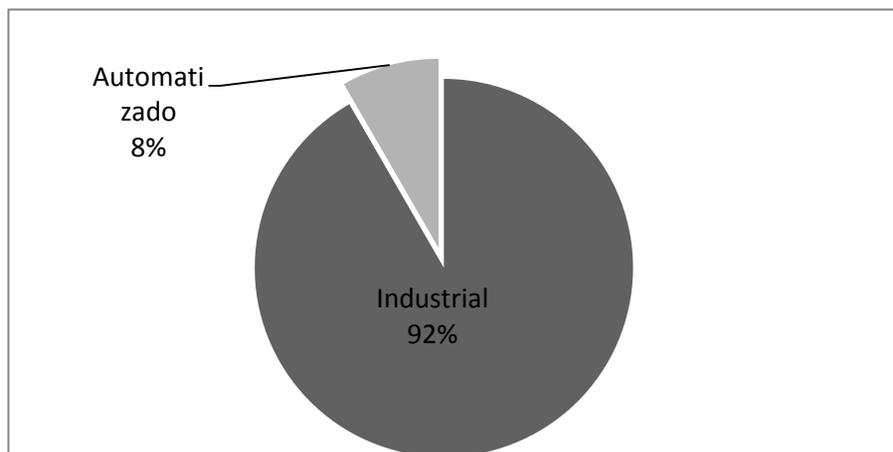
En relación a las promociones de los panificadores se puede agregar que el 58% de los panificadores, opinan que el medio para dar a conocer los productos de pan es la estantería, el 34%, aplican publicidad en medios escritos como revistas de la localidad, y periódicos, y solamente un 8% de propietarios de la pequeña panificadora aplican promociones de ventas a través de combos dependiendo la época del año, pues tiene el poder adquisitivo y de fabricación para realizar esta estrategia de ventas.

5.3. Aspectos técnico operativo y de sistemas

Hellriegel y Slocum (1998), opinan que la tecnología son los: “conocimientos, instrumentos, técnicas y acciones que se utilizan para transformar materiales, información y otros insumos en bienes y servicios terminados.”

Para Koont (1998), tecnología “se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre todo, desde la aerodinámica hasta la zoología.

Gráfica 70
Tipo de tecnología utilizada en la fabricación de pan



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

De acuerdo a lo investigado sobre este tema, se pudo evidenciar que el 92% de los propietarios panificadores opinaron poseer tecnología industrial relacionada a la elaboración de pan, entre las cuales se identifican: enfriadores, cámaras de refrigeración vertical y horizontal, para pasteles fríos, hornos, licuadoras y mesa industrial, maquina de rodillos para aplanar la masa, clavijeros o utensilios metálicos de acero inoxidable. Cuatro de los propietarios argumentan poseer hornos artesanales.

5.4. Ética y Responsabilidad Social

Con relación al término ética, Roboins y Coulter (2000), se refieren comúnmente a las reglas y principios que definen la buena y la mala conducta.

Wayne Mondy y Robert M. (2005) opinan que la ética “es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación”. Agregan también que la ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral.

Sobre el tema de responsabilidad social Koontz y Weihrich (1994), argumentan que la responsabilidad social es “capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal, que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad”.

En cuanto a la ética y responsabilidad Robbins y Coulter (2005), indican dos puntos de vista: el concepto clásico de responsabilidad social de la administración “es obtener las mayores ganancias. Argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas, los dueños de la corporación. Y el concepto socioeconómicos que es la idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad”.

El 100% de propietarios panificadores del Municipio de Teculután referenció, si aplicar la responsabilidad social empresarial con todos sus empleados, poniendo en práctica valores ciudadanos tales como participación ciudadana, solidaridad entre las personas, respeto y dignidad a la persona, inclusión entre compañeros, justicia respetando los derechos de los demás, tolerancia, respeto paz y solidaridad; lo cual se cita la relación a la contribución activa y de forma voluntaria al mejoramiento social y económico de la población.

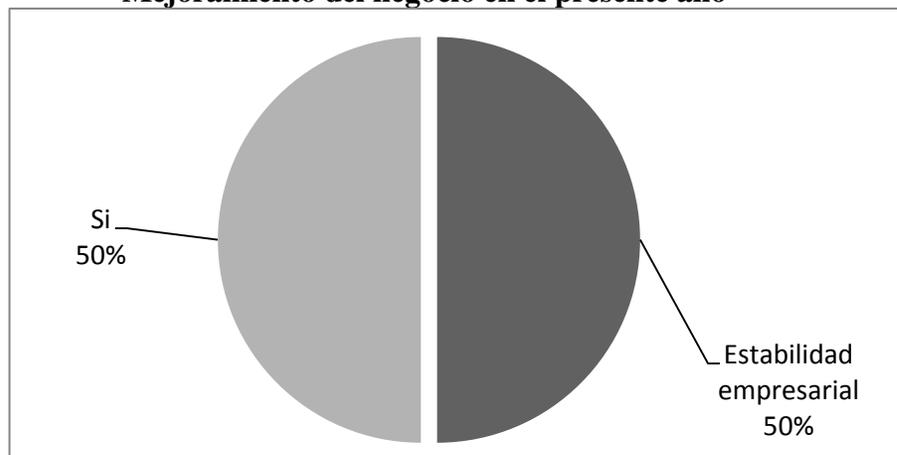
Así también de participar en actividades de proyección social, mismas que se desarrollan a lo largo de su trayectoria en el ámbito de las panificadoras de Teculután, entre las que se pueden mencionar el día de las madres, celebración día del cariño, actividades religiosas y educativas, celebración del día del niño o cuando fallece alguna persona del Municipio como parte de apoyo social en regalar productos.

En relación diferentes aspectos de preservación y cuidado del medio ambiente la mayoría afirmó no haber participado nunca de actividades enfocadas directamente en el cuidado y preservación del medio ambiente, pero ellos están conscientes de esta problemática real nacional e internacional, pues les gustaría participar y ser invitados por diferentes instituciones relacionadas a este tema. El resto opinó participar siempre o casi siempre.

5.5. Aspecto financiero

El desarrollo empresarial [PYMES] (2006), establecen que las principales funciones de los gerentes de finanzas son planear, adquirir y utilizar los fondos, en tal forma que se incremente al máximo la eficacia de la operación del negocio o empresa. Así también que las mencionadas funciones requieren el conocimiento de los mercados financieros a partir de los cuales se obtienen fondos, y de la forma como se toman decisiones sólidas de inversión y se estimulan operaciones eficaces. Se consideran que a pesar que los pequeños empresarios aplican el manejo de créditos financieros, si han cancelado sus deudas de pago en el proceso de producción de pan, esto implica que aunque su forma de trabajo es empírico, si realizan una planeación de recursos financieros que se adquieren y utilizan para el sostenimiento de las panaderías.

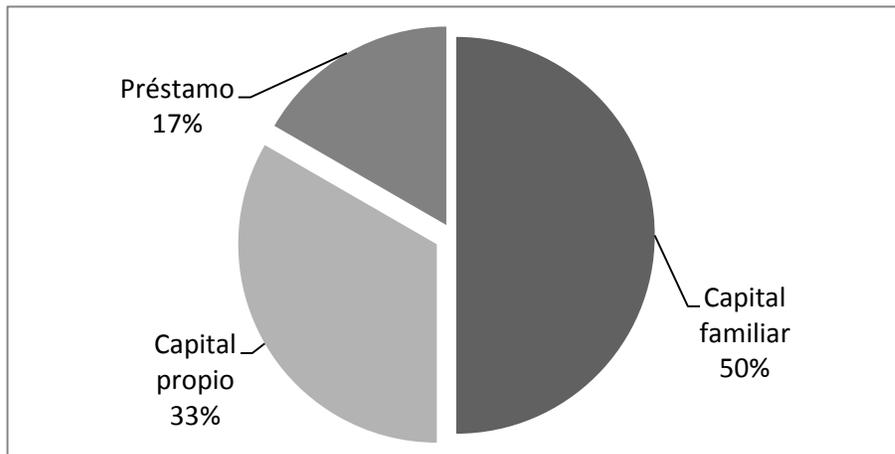
Gráfica 72
Mejoramiento del negocio en el presente año



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El 50% de empresarios expresó un mejoramiento significativo en el negocio, y la otra mitad manifestaron mantener una estabilidad empresarial.

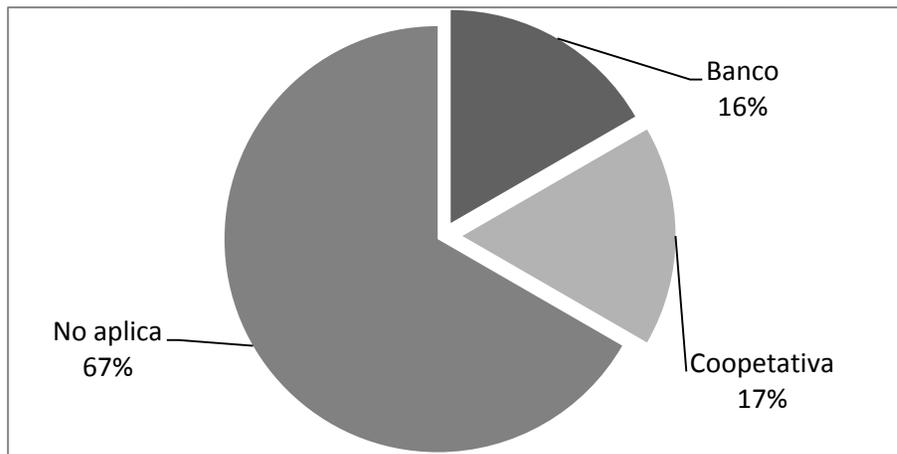
Gráfica 73
Forma de financiar las panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La gráfica 73 refleja que el 50% de las panificadoras, financian sus negocios por medio de capital familiar, 33% capital propio y 17% recurren a préstamos de instituciones bancarias.

Gráfica 74
Lugar en que ha solicitado crédito para capital de trabajo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

En relación al aspecto financiero también se agrega que el 67% de panificadores, siendo estos micro empresarios no realizan préstamos para capitalizar su negocio en instituciones crediticias, solamente dos micro empresarios si lo han realizando equivalente al 33% solicitando en instituciones como bancos del sistema y cooperativa del Municipio.

VI. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se confrontan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, versus las teorías que respaldan esta investigación, desarrolladas de acuerdo al elemento de estudio.

Proceso Administrativo

6.1.1. Planeación empresarial

Koontz, establece que “la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es, de la elección de recursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”.

El mismo autor opina que existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender, como el pedido de un tornillo especial de acero inoxidable para una herramienta o la contratación y capacitación de trabajadoras para una línea de ensamble. Así también agrega que ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, en ese momento no puede hablarse aún de un plan real.

Para Robbins y Coulter, (2005) la planeación consiste en “definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Esta se ocupa tanto de los fines qué hay que hacer como de los medios cómo hay que hacerlos”.

Otra definición es la de Chiavenato (2000), en donde define que la planeación “comienza por establecer objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo y en qué orden”.

Las características de un plan empresarial, de acuerdo a la investigación realizada, no se pueden evidenciar, debido especialmente a que en la Micro y Pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután, estos no cumplen como tal, considerando aspectos como la Visión a futuro, debido a que se planifica para la semana, esta debilidad limita el poder contar con estrategias pues éstas deben ser determinadas a largo plazo. En relación a los procedimientos o detalles de las actividades que se realizan aunque se conocen no son parte de una cronología detallada de las funciones a realizar.

Los propietarios panificadores, cuentan con presupuestos semanales, se debe reconocer que son bastante precisos sobre ingresos y egresos en el período mencionado, lamentablemente esto no se ha podido proyectar a períodos más largos de tiempo, que permitan hacer estimaciones y formulación de resultados esperados.

6.1.2 Organización

Según Robbins y Coulter (2005), la organización es “el proceso de crear la estructura de una organización, ese proceso es importante y sirve para muchos propósitos, el desafío para los gerentes es diseñar una estructura organizacional que permita a los empleados realizar su trabajo con eficiencia y eficacia”.

Chiavenato (2000), define a la organización desde diferentes significados en la administración de los cuales los dos principales son:

- ✚ Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera liberada: la organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se encuentra orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados.

El citado autor agrega que la organización puede visualizarse desde dos aspectos: organización formal basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades y organización informal, la cual se basa en relaciones de amistad y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.

- ✚ Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo: Se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en la administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Koontz (1998), considera a la organización “como la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa”. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesaria para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

El 100% de los propietarios investigados evidenciaron asignar tareas específicas a los integrantes de las empresas panificadoras sean éstas micro o pequeñas; argumentando que el 67% no cuentan con un representación gráfica como organigrama escrito en donde se observen los puestos de trabajo y las líneas de autoridad puesto que creen que por ser negocios pequeños no les hace falta y así mismo desconocen cómo hacerlos; los que sí lo identifican son los pequeños empresarios panificadores, aunque no de forma visible al personal que labora en la empresa. Los que sí cuentan con organigrama, su presentación es de forma sencilla y de presentación verticalmente de arriba hacia abajo.

Así también el 67% de los responsables de guiar la empresa panificadora indicaron no contar con manuales de la empresa, a la vez expresaron el deseo de contar con esta herramienta pero desconocen la forma de hacerlo, y en su minoría, los pequeños empresarios, 33% de ellos, agregaron que si posee manuales de la empresa tales como procesos de materia prima, de maquinaria, equipo industrial, seguridad e higiene y selección de personal.

Se considera que el proceso de fabricación de pan es bastante estable, con funciones específicas, debido a que es bastante repetitivo, estimando que esto puede ser un factor que permita al momento de planificar, establecer indicadores de eficiencia y eficacia, que inicialmente mida la producción en unidades de tiempo, de acuerdo al posible crecimiento de la empresa, y por ende favorezca al crecimiento organizacional de esta.

6.1.3. Integración de personal

Para Koontz y Weihrich (1998) la integración de personal “consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.”

En relación a la integración de personal, en la micro y pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután, los micro empresarios no cuentan con una identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, por ser estas actividades bastante operativas, no se les dificulta encontrar las personas idóneas para desarrollar las labores de panadería, siendo éstos generalmente personas familiares del propietario, valorando los siguientes aspectos del proceso de integración:

- ✚ Se cuenta con un registro general del personal disponible dentro de la micro y pequeñas empresas panificadoras.
- ✚ En relación al reclutamiento de personal, el 50% de los propietarios panificadores opinaron que para este procedimiento se requiere a las personas a contratar los documentos personales básicos, pero no se solicitan documentos que puedan medir las capacidades productivas en el área, que se constate a través de documentos formales, sobre capacitaciones en el tema.

Al presentar la comparación de las panificadoras del Municipio de Teculután, se puede citar que el 50% de la Micro y Pequeña empresas sí, cuenta con perfiles de descripción de puestos de trabajo en la fabricación venta y distribución de productos alimenticios de forma de forma informal, la otra mitad no cuenta con estos datos de importancia empresarial.

De igual forma se referencia que el motivo principal, al momento presentarse una vacante de trabajo es por renuncia propia del empleado o por falta de motivación personal y decide buscar otras fuentes de trabajo, la otra mitad por motivo de ventas bajas y no alcanza el presupuesto para pagarles, a los empleados. Siendo el propietario el responsable directo de la contratación del nuevo personal.

Equitativamente, es referencial la comparación de la Micro y Pequeña empresa panificadora, en donde el 50% de Micro empresarios solo solicitan un curriculum general, o datos personales, para optar a una plaza de trabajo, mientras que el otro 50% de Empresarios, datos más completos que incluye cartas de recomendación, o documento de identificación personal, exámenes medico tales como: prueba de embarazo, tipo de sangre, tarjeta de pulmones y tuberculosis, licencia vigente de vehículo.

El 75% de los micros empresarios expresaron que el medio principal de reclutamiento personal, es la referencia personal, misma brindada por empleados internos de las panificadoras; el 25% restantes utilizan volantes y en escasas ocasiones la radio como medio de comunicación para generar empleado. Utilizando para ello la técnica de obtención de información del aspirante a la plaza de trabajo, como la entrevista directa, y la realización de pruebas prácticas de manejo de productos alimenticios, de reconocimiento del ruteo de la distribución de pan, de atención al público, supervisadas constantemente por el propietario.

El dato estadístico, referencia que, el 75% no poseen contratos de trabajo, siendo estos micro empresarios, ya que desconocen su importancia y forma de elaborarlos; además consideran que no le hacen falta, nunca han sido visitados por un representante del ministerio de trabajo y consideran que la forma de entablar una relación laboral es la palabra. La única que aplica contrato es la pequeña empresa pues percibe más responsabilidad al contar con este documento además de cumplir con las leyes laborales.

En relación a la generación y capacitación de los empleados el 50% de micro empresarios lo realizan dentro del puesto de trabajo, para mejor aplicación de tácticas o herramientas de fabricación u optimización de los insumos o materia prima, el 33% fuera del negocio, siendo estos pequeños panificadores, pues forma parte de un proceso de capacitación, socialización y motivación del personal de trabajo, y solamente el 17% no realizan estos procesos.

El 67% de micro empresarios panificadores, opinan que la forma de evaluación del desempeño laboral se realiza basada en observación directa y constantemente, y el 33%, siendo éstos pequeños empresarios, valorizan el rendimiento revisando la cantidad de quintales producidos o vendidos al cliente, con un período de frecuencia de evaluación del 83% de forma diaria y 17% de forma semanal y mensual.

6.1.4. Dirección

La dirección empresarial “es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. (Koontz, 1998).

La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, atribuye a la dirección de la empresa como “el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos sus recursos, es decir es responsable de lograr de un modo organizado, el progreso de dicha empresa”.

Chiavenato (2000) define la dirección como aquella que “sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa. Es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización, y de sus respectivos subordinados”.

La mayoría de micro y pequeños empresarios panificadores, siendo éste el 92% de ellos, manifiesta que la persona que da instrucciones al personal es el dueño o empresario de la misma, solamente un micro empresario equivalente al 8%, es el encargado o supervisor, aplicando en su mayoría un liderazgo democrático o participativo, donde se consulta a los empleados respecto a las decisiones de la empresa, y en menor cantidad ejerce un liderazgo de imposición y de esperar el cumplimiento de los resultados deseados, motivándolos en el sentido de compromiso al desarrollar las tareas de la empresa y en menor escala se les motiva por medio del pago en dinero.

En relación a las actividades de recreación laboral, la mayoría sí las realizan conviviendo como en familia, entre las cuales se citan deportes, excursiones, visitas a lugares de recreación, celebración de días festivos o cumple años de los trabajadores. Teniendo en un 50% buena comunicación con sus empleados, ya que por el tamaño de la empresa, existe una relación estrecha con ellos. 17% que tiene una excelente comunicación y el resto manifiestan tener comunicación regular pues en las panificadoras prevalece el género femenino y la relación de géneros, implica un poco el desarrollo de los procesos empresariales.

6.1.5 Control

El aporte de Koontz (1998) al concepto de control establece que éste es el que “mide y corrige el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes”. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos.

Otros autores como Robbins y Coulter (2005) definen el control como “el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aunque sus unidades se estén desempeñando según lo planeado”.

Los propietarios panificadores, opinan que el 83% de ellos permiten solucionar los problemas que acontecen en los negocios, antes de que se realice alguna actividad en relación manejo, fabricación o distribución de productos alimenticios, el 17% de ellos cuando el problema ya está hecho o en la marcha de las tareas a realizar.

Según el objetivo general de la investigación el diagnóstico empresarial de forma interna de las micros y pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután, del departamento de Zacapa, se definen los principales aspectos del funcionamiento de las empresas panificadoras, como se muestra en la siguiente tabla descriptiva comparativa de la situación real de las panificadoras de esta localidad.

Al describir el objetivo específico número uno, de la investigación, sobre cómo realizan los procesos en la micro y pequeña empresas panificadoras del Municipio de Teculután y realizar un análisis comparativo entre ambas se puede citar que es el propietario de las mismas, quien realiza los planes orientados objetivos o metas organizacionales, siendo en su mayoría los micro empresarios por contar con mano de obra familiar, recursos de la localidad, y las barreras de ingreso al mercado así también la alta competencia. Siendo en menor proporción los pequeños empresarios pues sí tienen la capacidad económica, ingresos familiares, y capacitaciones industriales, por parte de instituciones públicas o privadas. En cuanto al nivel de crecimiento se evidencia en un 50%, y el resto en estabilidad empresarial de las panificadoras.

Situación del proceso de Administrativo de la Micro y Pequeña Empresa Panificadora de Teculután.

Tamaño de la Empresa	Planeación	Misión	Visión	Objetivos	Procedimientos	Programas	Presupuestos
Micro	100%	100%	100%	75%	58%	50%	100%
Pequeña	100%	100%	100%	25%	42%	50%	100%

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

6.2. Mercado

Para Kotler y Armstrong (2003) mercadeo “es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”.

La Enciclopedia Práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, “es el conjunto de consumidores de un lugar determinado. Sobre los cuales incluyen unas circunstancias concretas. Éstas pueden ser geográficas, sociales, económicas presión ejercida por la competencia, jurídicas leyes vigentes”. El conocimiento de la misma constituye un elemento básico para llevar a cabo la operación de mercadeo, ya que se llega a este conocimiento a través del dominio estudio de mercado.

Kotler y Armstrong (2003) refieren al servicio como cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo.

En cuanto a los propietarios, la mitad de panificadores expreso tener como clientes directos a consumidores finales, la otra mitad, distribuirles a clientes mayoristas los cuales se encargan de vender en las distintas comunidades del Municipio.

6.2.1 Producto

Según Kotler y Armstrong (2003) el producto es “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención adquisición, uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo los bienes tangibles”. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de estas entidades.

El micro y pequeño panificador del Municipio de Teculután, expresaron ofrecer productos de pan tales como: pan dulce y pan francés, el resto son extensiones de línea de productos tales como pasteles fríos, pan salado, pan agri dulce, pastelitos entre otros, de ubicación geográfica por parte de sus proveedores siendo éstos: cinco de ubicación de la región oriental, cuatro de ciudad capital Guatemala, dos de la localidad del Municipio y solamente uno expreso tener proveedores de materia prima internacional.

5.2.2. Precio

Relacionando el precio de los productos de las panificadoras se establece que, micro y pequeños panificadores en su mayoría venden sus productos a precios apropiados del pan a sus diferentes clientes del Municipio, en donde son fijados en su mayoría basados en los costos de fabricación venta y distribución de los mismos, y solamente un 17% de micro empresarios, basados en la competencia.

Se pudo evidenciar que el 50% de panificadores, entre micro y pequeños, consideran que los insumos con mayor variedad de precios para la fabricación de productos alimenticios de pan, son los huevos, mientras el otro 50% de estos la azúcar, harina, la levadura y la manteca. En un aumento significativo de los costos de los insumos necesarios para la elaboración de productos de pan en una escala de rango entre el 1% al 25%.

6.2.3. Plaza

El 75 % de la micro panadería en Teculután eligieron la ubicación del negocio, pues es un lugar comercialmente adecuada y propia, y solamente el 25% de ellos, siendo éstos pequeños empresarios, consideran que es un lugar accesible para la venta, en las cuales en su mayoría el responsable de atender y hacer los pedidos a los proveedores son los propietarios en donde algunas de ellos tiene participación la esposa, especialmente cuando él no está.

También se investigó que, entre el micro y pequeño panificador, el 58% de ellos, están satisfechos de forma excelente con la atención que les brindan sus proveedores, pues atienden sus pedidos con prontitud, en el tiempo oportuno y en buenas condiciones, el resto del 42% opinó ser atendidos de buena forma y de manera regular, dependiendo la temporada o atrasos normales de contingencia, haciendo referencia que el 50% de los propietarios cancelan a sus proveedores basado en crédito, contando con 8 o 15 días para cancelar su deuda, sin recargos adicionales, 25% lo realizan al contado, y 25% de forma integral.

6.2.4. Promoción

El 58% de los panificadores, opinan que el medio para dar a conocer sus productos es la estantería, el 34% aplican publicidad en medios escritos como revistas de la localidad, y periódicos, y solamente un 8% de propietarios de la pequeña panificadora aplican promociones de ventas por medio de combos dependiendo la época del año, pues son ellos los que sí tienen el poder adquisitivo y de fabricación para realizar esta estrategia. Así también se puede agregar que el 50% de ellos opina que el medio para dar a conocer los productos de pan es la estantería, el otro 50% aplica publicidad en medios escritos, y algunos de ellos las promociones de ventas a través de combos.

Al identificar los aspectos básicos de mercado, que es el objetivo número dos de la investigación, sobre cómo se dan en la micro y pequeña empresas panificadoras del municipio de Teculután, el mercado meta está orientado de acuerdo a sus hábitos, costumbres y su economía, ofreciendo una línea selecta de productos como pan dulce, pan francés, pasteles fríos, salados agridulces, fijados en su mayoría a precios apropiados, basados en los costos de fabricación venta y distribución. En relación a la plaza el 75% de los micros empresarios, decidieron ubicar el negocio en un área comercialmente adecuado y propia, a excepción de los pequeños se ubican geográficamente en lugares accesibles para la venta.

6.3. Tecnología

Hellriegel y Slocum (1998,) opinan que la tecnología son los: “conocimientos, instrumentos, técnicas y acciones que se utilizan para transformar materiales, información y otros insumos en bienes y servicios terminados.”

Para Koont, (1998), tecnología “se refiere a la suma total de conocimientos de los que disponemos sobre la manera de hacer las cosas. Incluye inventos técnicas y la gran acumulación de conocimientos organizados sobre todo, desde la aerodinámica hasta la zoología

Robbins y Coulter (1999), agregan que los dos ingredientes claves para acelerar con éxito el proceso de desarrollo de productos son el compromiso organizacional de mejorar el ciclo de desarrollo y realizar la inversión necesaria en la tecnología adecuada para hacer realidad dichas mejoras.

Al determinar el objetivo numero tres de la investigación, los aspectos técnicos y operativos con que cuenta la micro y pequeñas empresas panificadoras del municipio de Teculután, se puede establecer que un 92% de ellos poseen tecnología industrial entre ellos: enfriadores, cámaras de refrigeración vertical y horizontal, hornos, licuadoras y mesa industrial, maquina de rodillos para aplanar la masa, clavijeros o utensilios metálicos de acero inoxidable; solamente un pequeño empresario panificador con una antigüedad de más de 40 años en el mercado, con poder adquisitivo favorable en relación de mejorar la calidad del producto y niveles de producción, poseen maquinaria y equipo tecnológico automatizado, en donde interviene en mínimo la mano del hombre.

6.4. Ética y responsabilidad social

En relación al término ética, Roboins y Coulter (2000) se refieren comúnmente a las reglas y principios que definen la buena y la mala conducta.

Wayne Mondy y Robert M. (2005) opinan que la ética “es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, lo correcto y lo incorrecto o con el deber moral y la obligación”. Agregan también que la ética es una disciplina filosófica que describe y dirige la conducta moral.

Sobre el tema de responsabilidad social, Koontz y Wehrich (1994) la responsabilidad social es “capacidad de una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el ambiente social, en forma tal, que resulten mutuamente benéficas para la compañía y la sociedad”.

En cuanto a la ética y responsabilidad Robbins y Coulter (2005), indican dos puntos de vista: el concepto clásico de responsabilidad social de la administración “es obtener las mayores ganancias. Argumenta que la principal responsabilidad de los gerentes es operar la empresa de acuerdo con los mejores intereses de los accionistas, los dueños de la corporación. Y el concepto socioeconómicos que es la idea de que la responsabilidad social de la administración va más allá de hacer ganancias para incluir la defensa y el mejoramiento del bienestar de la sociedad”.

Y relacionando el aspecto de preservación y cuidado del medio ambiente, tanto el micro como el pequeño panificador de Teculután, argumentan que el 67% no haber participado nunca de actividades enfocadas directamente en el cuidado y preservación del medio ambiente, pero ellos están consientes de esta problemática real nacional e internacional, pues les gustaría participar y ser invitados por diferentes instituciones relacionadas a este tema. El resto opinó participar siempre o casi siempre.

Los datos obtenidos indican, que ordenando procesos internos administrativos, de las panaderías, se promoviera la responsabilidad empresarial, pero además se proyectaría la imagen y nombre de esta, para ganar espacios en el mercado panderero de Teculután.

Al identificar el objetivo específico número cuatro de la investigación, los aspectos de ética y responsabilidad social que se maneja en la micro y pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután y su relación con el posicionamiento de su marca, el 100% de los encuestados referenció sí aplicar la responsabilidad con sus empleados con relación a la contribución activa y de forma voluntaria al mejoramiento social y económico de la población, así también de participar en actividades de proyección social entre las que se pueden mencionar el día de las madres, día del cariño, actividades religiosas y educativas, día del niño o cuando fallece alguna persona del Municipio como parte de apoyo social en regalar productos.

5.3. Acceso al financiamiento

El desarrollo empresarial de las pymes (2006) opina que “las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar dinero. La mayoría de individuos y organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos.

Gitman (2003) opina que las finanzas “se pueden resumir revisando las oportunidades de desarrollo profesional en finanzas. Para mayor conveniencia, estas oportunidades se pueden dividir en dos grandes partes par: servicios financieros y administración financiera.

El objetivo específico número cinco, y establecer el acceso al financiamiento con que cuentan las empresas panificadoras del área urbana del Municipio de Teculután, se puede determinar que el aspecto de financiamiento empresarial, tanto micro como pequeños panificadores en un 50% detectan mejoramiento significativo en el negocio a partir del año 2013, y la otra mitad manifestaron mantener una estabilidad empresarial, en done financian sus negocios por medio de capital familiar, equitativamente el 17% de ellos expresaran utilizar capital familiar y el otro 17% recurren a préstamos bancarios. De los pocos que realizan préstamo para capitalizar el negocio, siendo éstos micro empresarios, lo realizan en períodos de tiempos determinados de corto y largo plazo, anualmente o de 3 a 5 años.

Se consideran que a pesar que los pequeños empresarios aplican el manejo de créditos financieros para su funcionamiento, éstos no representan cantidades considerables, por lo que no tienen dependencia de estos recursos, para que sobre viva la micro y pequeña empresa panificadora de Teculután.

VII. CONCLUSIONES

La forma en que se encuentra las micro y pequeñas empresas panificadoras del Municipio de Teculután, se evidencian en los aspectos administrativos, de mercadeo, tecnológico, de responsabilidad social, y de acceso al financiamiento, que se detallan en por indicador en las conclusiones siguientes.

7.1 Proceso Administrativo

a. Planeación

1. Los propietarios de las panaderías diagnosticadas del municipio de Teculután, no cumplen con las características de un proceso administrativo, por falta de una planificación formal que considere objetivos organizacionales, determinados en unidades de tiempo con metas claras a alcanzar y que estas sean comunicados a la estructura organizativa de la panadería, estableciendo estrategias que faciliten el desarrollo empresarial.
2. La mayoría cree que la misión empresarial es producir, vender y distribuir pan, y el resto cree, que solo consiste en vender pan, por lo que no existe una clara identificación de la razón de ser del negocio.
3. En cuanto a la Visión empresarial la mitad desean incrementar la variedad de los productos para generar mayores ganancias.
4. El objetivo principal de la mayoría de ellos expresa brindar un buen servicio al cliente o consumidor final, y posesionarse en el mercado.
5. Los empresarios panificadores argumentan que el 42% de ellos aplican estrategias de precios económicos y accesibles al consumidor final, para un 33% de referencia a la calidad y buen servicio, solo un 25% aplican estrategias de mejoramiento de procesos administrativos.
6. Las políticas existentes en su mayoría corresponden a la de precios.
7. Existen procesos de corte de caja, y en generación de nuevos pedidos en períodos cortos siendo los primeros uno o dos veces por día, y otros en 48 o 72 horas equitativamente.
8. El 50% de propietarios panificadores, micros y pequeños, utilizan programas de ventas y capacitación periódicamente, el resto sólo de ventas y de capacitación a los empleados que laboran en este oficio realizar un presupuesto mismo que sirve para mejorar los controles administrativos de la empresa.

9. Se concluye que los procesos administrativos de las panaderías de Teculután, se desarrollan sobre la marcha, de forma empírica y en unidades de tiempo a corto plazo, en donde la toma de decisiones es por parte del propietario.

b. Organización

1. El total de los empresarios expresaron asignar tareas específicas a los integrantes de las empresas panificadoras sean estas micro o pequeñas.
2. El 67% de ellos no cuentan con un organigrama por escrito, en donde se observen los puestos de trabajo y las líneas de autoridad, se consideran ser negocios pequeños y nos le hace falta, además desconocimiento de cómo hacer esta herramienta administrativa, el resto sí cuentan con ello, aunque no de forma visible al personal de la empresa, los que sí cuentan con esta herramienta, su presentación es de forma sencilla verticalmente de arriba hacia abajo.
3. En relación a la existencia de manuales administrativos y de funciones, y las categoría de los mismos, se evidencia que el 67% no cuenta con ellos, el resto que sí los poseen son de procesos de seguridad e higiene personal.
4. La mitad de los investigados opinó sí contar con perfiles y descripción de puestos de trabajo en la fabricación venta y distribución de productos alimenticios, aunque de forma informal, el resto no cuenta con estos datos de importancia empresarial.
5. El total de evaluados referenció contar con un inventario de personas disponibles o registro, pero de manera general.
6. La mitad de empresarios requieren documentación específica para reclutar personal, la otra mitad solo expresó solicitar un curriculum general como medio de consulta referencial al momento de optar a una plaza de trabajo.
7. El compromiso laboral en los procesos panificadores el 75% de ellos, expresaron no poseer contrato de trabajo, pues desconocen su importancia y la forma de elaborarlos, además argumentan que no les es referencial. El 25% que sí aplica un contrato laboral es la pequeña empresa pues adquiere más responsabilidad en relación a leyes laborales.
8. El 67% de los investigados, micro empresarios, opinó no pagar horas extras a sus empleados, evidenciando que la cancelación del pago la realizan semanalmente, solamente el 33%, los cuales se atribuyen al pequeño empresario, sí lo realiza si es oportuno o si se presenta algún fallo en los proceso de fabricación de pan.

9. El 83% expresó capacitan al personal dentro de las instalaciones de la empresa, proceso respaldado por distribuidores de los insumos o maquinaria industrial, solamente el 7% de ellos lo realiza fuera de la empresa otorgándoles un diploma de participación como motivo laboral. Solamente dos micro empresarios no realiza este proceso.
10. El total de administradores panificadores, manifiestan evaluar el desempeño del trabajador, previo a realizar un proceso de inducción básico al momento de realizar alguna contratación.
11. La forma de organización de las panificadoras son apoyadas y fortalecidas por integrantes familiares, en donde realizan actividades diversas.
12. En la integración de personal sí se cuenta con perfiles de descripción de puestos de trabajo en la fabricación venta y distribución de productos alimenticios de forma pero de forma informal los cuales son estos datos de importancia empresarial.

c. Dirección

1. La mayoría expresó que la persona que da las instrucciones empresariales al personal es el dueño o propietario, solamente un micro empresario opinó ser el supervisor quien toma la responsabilidad.
2. En su mayoría, el 83% opinó ejercer un liderazgo democrático o participativo, solamente el 17% el liderazgo autocrático de imposición y de esperar el cumplimiento de los resultados deseados, motivándolos en el sentido de compromiso al desarrollar las tareas del negocio.
3. La forma de incentivar a los empleados el 67% de ellos lo realiza con sentido de compromiso al desarrollar las tareas, el 33% los motiva por medio de pago en dinero.
4. El 83% de los propietarios realiza actividades de recreación laboral, como convivencia familiares en confrontación con un 17% que no aplica el mejoramiento de las relaciones en grupo.
5. El 58% de la comunicación entre patrón y empleados está considerada como relativamente buena, el 25% la considera regular y el 17% excelente.
6. La dirección empresarial es orientada a las decisiones del propietario las cuales son determinadas a corto plazo y sobre la marcha de las actividades a realizar.

d. Control

1. En su mayoría, el 83% de ellos, aplican controles preventivos, antes de que se realice alguna actividad en relación manejo, fabricación o distribución de productos alimenticios el 17 % de ellos cuando el problema ya está hecho o en la marcha de las tareas a realizar.
2. Se evidencia que los controles preventivos son de utilidad en la toma de decisiones, para optimizar la eficiencia y eficacia de los procesos panificadores.

7.2. Aspectos de Mercado

Los principales clientes de la micro y pequeñas empresas panificadoras de Teculután, son de género femenino pues son ellas las que toman la decisión de compra de este producto para sustento familiar.

En las empresas de panificadoras se implementa el mercado de la siguiente manera:

a. Producto

1. Las panificadoras ofrecen productos harinados tales como: pan dulce y pan francés, pasteles fríos, pan salado, pan agri dulce, pastelitos entre otros.

b. Precio

1. La mayoría fijan los precios de los productos basados en los costos de fabricación del pan, sin embargo los clientes consideran que es un precio normal.
2. Así también, los panificadores fijan los precios basados en los costos de elaboración de producto harinados.

c. Plaza

1. Los dueños de las panificadoras ubican sus negocios tomando en cuenta geográficamente el lugar comercial, y que sea accesible.
2. De ubicación geográfica por parte de sus proveedores siendo éstos: cinco de ubicación de la región oriental, cuatro de ciudad capital Guatemala, dos de la localidad del Municipio y solamente uno expreso tener proveedores de materia prima internacional.

3. El 50% paga a sus proveedores en efectivo y el otro 50% al contado y al crédito con 8 o 15 días para cancelar la deuda.
4. El 58% de propietarios opinan que el medio para dar a conocer los productos es la estantería, el 34% aplican publicidad en medios escritos como revistas de la localidad, y periódicos, y solamente un 8% de propietarios de la pequeña panificadora aplican promociones de ventas por medio de combos dependiendo la época del año, pues son ellos que sí tiene el poder adquisitivo y de fabricación para realizar esta estrategia.

En las empresas panificadoras no cuentan con procesos de comercialización orientadas a objetivos que permitan mejorar o ampliar la cobertura de los productos que se elaboran.

7.3. Aspecto Técnico operativo y de sistemas

1. La mayoría de empresas analizadas cuentan con tecnología industrial tales como enfriadores, cámaras de refrigeración vertical y horizontal, hornos, licuadoras y mesa industrial, máquina de rodillos para aplanar la masa, clavijeros o utensilios metálicos de acero inoxidable; solamente un pequeño empresario panificador con una antigüedad de más de 40 años en el mercado, con poder adquisitivo favorable en relación de mejorar la calidad del producto y niveles de producción, poseen maquinaria y equipo tecnológico automatizado, en donde interviene en mínimo la mano del hombre.
2. Éstos no cuentan con un sistema de operación automatizado que les permita realizar procesos eficientes y competitivos que amplíen las expectativas de las panaderías.

7.5. Ética y responsabilidad Social

1. En aspectos de preservación y cuidado del medio ambiente, el 67% argumenta no haber participado nunca de actividades enfocadas directamente en este ámbito, pero ellos están consientes de esta problemática real nacional e internacional, pues les gustaría participar y ser invitados por diferentes instituciones relacionadas a este tema. El resto opino participar siempre o casi siempre.

2. Al identificar los aspectos de ética y responsabilidad social y su relación con el posicionamiento de su marca, todos los propietarios opinaron sí aplicar la responsabilidad con sus empleados en relación a la contribución activa y de forma voluntaria al mejoramiento social y económico de la población, así también de participar en actividades de proyección social.
3. Existe un alto nivel de responsabilidad empresarial pero no se visualice, como un proceso que amplía en reconocimiento de la marca, utilizando esto como una estrategia para promover la imagen de la empresa.

7.6. Acceso al Financiamiento

1. Los propietarios panificadores opinaron en un 50% un mejoramiento significativo en el negocio a partir del año 2013, el resto mantienen una estabilidad empresarial.
2. El 50% de empresarios expuso que la forma de financiar sus negocios es por medio de capital familiar, el 33% con capital familiar y el otro 17% recurren a préstamos bancarios. De los pocos que realizan préstamo para capitalizar el negocio, siendo éstos micro empresarios, lo realizan en períodos de tiempos determinados de corto y largo plazo, anualmente o de 3 a 5 años.
3. Se consideran que a pesar que los pequeños empresarios aplican el manejo de créditos financieros para su funcionamiento, éstos no representan cantidades considerables, por lo que no tienen dependencia de estos recursos, para que sobre viva el micro y las pequeñas empresas panificadoras de Teculután.
4. Las panificadoras del Municipio de Teculután no cuentan con servicios financieros específicos, que favorezcan la competitividad, limitando la oportunidad de acceso al crédito y al momento de contar con los recursos necesarios desarrollar los procesos productivos con equipo que les permita mejorar la eficiencia y eficacia del negocio.

VIII. RECOMENDACIONES

8.1. Aspecto Administrativo

En este aspecto, es oportuno y necesario hacer las siguientes mejoras:

- ✚ Que los propietarios participen de capacitaciones donde se les transmita la utilidad de aplicar procesos administrativos en las diferentes etapas, de forma formal y sistemática.
- ✚ Que los propietarios junto con su equipo de trabajo realicen un proceso de planeación básico, estableciendo metas y determinación de plazos, de esta forma permitir mejoras y por ampliar los procesos.
- ✚ Que los propietarios comuniquen de forma escrita, responsable una planeación estratégica organizacional adecuada incluyendo indicadores tales como Visión, Misión, metas, planes, reglas, procedimientos, organigramas y objetivos a mediano y largo plazo, al personal que integra la empresas, y de esta forma mejorar el funcionamiento productivo y competitividad.
- ✚ Establecer una pequeña organización de panaderos que se avoque a instituciones como Intecap, Cámara de Comercio y Cámara de Industria, para promover constantemente estrategias promocionales como la publicidad, promociones de ventas, las relaciones públicas, ventas personales, el mercadeo directo de la gama de productos a ofrecer, acordes con la demanda de los consumidores y persuadir al cliente para que consuma cada día más los productos de pan.
- ✚ Es oportuno contar con una asesoría profesional para estructurar e implementar manuales organizacionales que permitan sistematizar los procesos y actividades que deben cumplirse y la forma adecuada de realizarlas.
- ✚ En relación a la integración de personal, se recomienda replantear las fuentes de reclutamiento, para no basarse únicamente en referencias de amigos o trabajadores internos a las panificadoras, así traer candidatos aptos para el puesto vacante.

8.2. Aspecto de mercadeo

- ✚ Es importante que los propietarios panificadores sean asesorados por medio de un mercadólogo para desarrollar estratégicamente la mezcla promocional y lograr objetivos esperados, priorizando la promoción de ventas y medios publicitarios.

8.3. Aspectos técnicos, operativos y de sistemas

- ✚ Adquirir tecnología nueva, industrial automatizada de transformación de materia prima a producto terminado, asegurando su buen funcionamiento.

8.4. Responsabilidad Social

- ✚ En este aspecto se recomienda continuar trabajando enfocados en la proyección social, incluyendo la divulgación del nombre de las panificadoras y se promocionen los productos, utilizando la proyección con doble propósito, apoyar socialmente y divulgación de la marca y productos de la panadería.

8.5. Acceso al financiamiento

- ✚ Se recomienda que los negocios de la panificación se negocien productos financieros adecuados sea ésta a la micro o a la pequeña empresa, y poder establecer ventas competitivas y capacidad financiera para la ampliación de la empresa y los mercados.

IX. BIBLIOGRAFÍA

1. Arrieta, S. (2012). Diagnóstico Empresarial de las MIPYMES que se dedican a la producción de pan artesanal en Asunción Mita Jutiapa. Facultad de Ciencias Económicas Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
2. Arroyo, J. PROMICRO OIT (2001). IV Encuentro Latinoamericano: Mercado de los Servicio de Desarrollo Empresarial para la Pequeña Empresa: ¿Subsidio o rentabilidad? Guatemala, OIT.
3. Arrecis W. (2002). **Combate a la pobreza en Guatemala mediante el desarrollo del sector micro empresarial.** Guatemala: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales (IDIES). Universidad Rafael Landívar.
4. Asparote J. (2001). **Al día en Comercio Electrónico.** México: Editorial Mc Graw Hill.
5. Bonta P. y Farbe, M. (2002). **199 Preguntas sobre el Marketing y Publicidad.** Colombia: Editorial Norma.
6. Baca G. (2001). **Evaluación de proyectos** (4^a. ed.). México: Mc Graw Hill.
7. Besterfield H. (1995). **Control de Calidad.** (4^a. ed.). México: Mc Graw Hill.
8. Bernal, C. (2006). **Metodología de la investigación.** (2^a. ed.). México: Pearson Educación.
9. Cámara Empresarial de Guatemala. (2006). **Características de la Microempresa.** Guatemala: Autor: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
10. Cámara de Industria de Guatemala (2003). **Clasificación de la MIPYME** [En red] disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/clasificacion.htm>.
11. CIEN (2006). Agenda de negocios de la terminal. Obstáculos que afrontan los empresarios de “La termina” y propuestas de solución. Guatemala.
12. Chiavenato, I. (2000). **Introducción a la Teoría General de la administración.** (5^o. ed.). Colombia. Edita.
13. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2004). **Definición de líneas propietarias de investigación para el sector industrial.** [En red] Disponible en: <http://www.concyt.gob.gt>.
14. PYMES (2006). Desarrollo Empresarial. Guatemala. Autora: Daniela, William R.
15. Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. **Administración de pequeñas y medianas empresas** (2005). Editorial océano. Guatemala

16. Fisher Laura y Navarro Alma Vega. **“Introducción a la investigación de Mercados”**. (3ª ed). McGraw Hill Interamericana. (1996). Editores S.A. de C.V.
17. Franklin F. (2001). **Auditoria Administrativa**. México: Editorial Mc Graw Hill.
18. Franklin, F. (2004). **Organización de Empresas**. (2ª ed.). México: Mac Graw Hill. Companies Inc.
19. Guiltinan Paul y Maddew. (1998). **Gerencia de Marketing**. (6ª ed.). México Mc Graw Hill.
20. Gutiérrez Y. y Villanueva F. (2006). Marco contextual y marco teórico indicadores. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
21. **Definición y Características de la MIPYME**. Facultad de Ciencias Económicas Empresariales. Universidad Rafael Landívar Guatemala.
22. Hage, A. (2006). **Las tecnologías de información en las pequeñas y medianas empresas MIPYMES**. [En red] disponible en <http://www.gestiopolis.com>.
23. IDIES (2002). Estudios Sociales IV. Époco, Guatemala.
24. INTECAP (2006). Desarrollo Empresarial de la PYMES, Programas Generales. Guatemala: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad División Técnica. Edición 01.
25. Koontz y Weihrich, H (1998). Administración, una perspectiva global. (6ª ed.). México D.F. Mc Graw Hill.
26. Koontz. Weihrich, Canica (2008). Una perspectiva global y empresarial. (13ª ed.).
27. Kotler P., Armstrong, G. y Keller, K (2001) **Dirección de Marketing**. (10º.ed.) México: Prentice Hall.
28. Kotler P. y Armstrong, G. y Keller, K (2003). **Fundamentos de marketing**. (6ª ed.). México: Pearson Education.
29. Krajewski, L. y Ritzman, L. (2003). **Administración de operaciones. Estrategia y análisis**. (5ª ed.). México: Prentice Hall.
30. Lawrence J, Gitman J. (2003). **Principios de Administración financiera**. (10ª ed.). Editorial Pearson Addison Wesley.
31. Mc Carthy, J. y Perault, W. (1993), **Marketing**. (11ª ed.). Colombia: Editorial Irwin.
32. Milán, K. (2005). **La Consultoría de empresas. Guía para la profesión**. (3ª ed.). México D.F.: Editorial Limua.

33. Mondy W, y Mondy Robert. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª ed.). México: Perarson Educación.
34. OIT (2002). Organización Internacional del Trabajo. **La micro y pequeña empresa en América Central. Mitos y realidades.** Guatemala: PROMIXEO/OIT.
35. Pérez, L. y Campillo, F. (2006). **Contabilidad y Finanzas.** [en red] Disponible en <http://www.pyme.com.mx>.
36. Perdiguero, T. (2003). **La responsabilidad social de las empresas en un mundo global.** Anagrama, Barcelona: Editorial Mc Graw Hill.
37. Philip Kotler, Gary Armstrong. (1998). **Fundamentos de mercadotecnia.** (4ª ed.). México.
38. Programa Centroamericano de Apoyo a Microempresas. (2000). **La Microempresa en América Central.** [en red] disponible: <http://www.oet.or.cr>.
39. REDIMIF (2004). Reforma Fiscal en las Instituciones sin Fines de Lucro que apoyan a la MIPYME en Guatemala. [en red]. Disponible en: www.redimif.org
40. Robbins P. y Coulter M. (2005). **Administración.** (8ª ed.). México: Editorial Prentice Hall.
41. Rogmanoli, S. (2008). Diagnostico Empresarial.
www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fy52_col-ec.pdf.
42. Thompson A, Strickland, A. (2004). **Administración Estratégica.** (13ª ed.). México: Mc Graw Hill.
43. Trejos, J. (2000). La Microempresa en Guatemala, Importancia y características. Guatemala. Editorial Mc Graw Hill.
44. Valera, R. (2002). Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas. (2ª ed.). Personal. Colombia.
45. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). **Administración de recursos humanos.** (9ª ed.). México: Perarson educación.
46. Wellhoff, A. 2001, El Merchandising: Rentabilidad y Gestión del punto de venta. Barcelona: Ediciones Gestión.
47. Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** (5º. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
48. William, B. y Keith, D. (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** (5ª ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

IX. ANEXOS

- a) Anexo 1. Cuestionario a Empresarios de micro y pequeñas empresas panificadoras de Teculután.
- b) Anexo 2. Guía de discusión para grupos de enfoque dirigido a empleados de micro y pequeñas empresas panificadoras de Teculután.
- c) Anexo 3. Cuestionario dirigido a clientes de micro y pequeñas empresas panificadoras en Teculután.
- d) Anexo 4. Guía de entrevista a proveedores de micro y pequeñas empresas panificadoras de Teculután.
- e) Anexo 5. Requisitos para obtener crédito Fiduciario en Banrural.
- f) Anexo 6. Requisitos para obtención de Crédito Fiduciario Banco G y T Continental.
- g) Anexo 7. Requisitos para obtención de Crédito Hipotecario Banco G y T Continental.
- h) Anexo 8. Resumen de los cuadros, respuesta de propietarios panificadores.
- i) Anexo 9. Constancia de evidencias grupo focal dirigido a empleados.

ANEXO 1
CUESTIONARIO A PROPIETARIOS DE MICRO Y PEQUEÑAS
PANIFICADORAS DE TECULUTÁN, ZACAPA.

Presentación

Buenos días / tardes. Estoy realizando un estudio sobre diagnóstico empresarial interno de la micro, y pequeñas empresas panificadoras en el municipio de Teculután. Quisiera rogarle su colaboración contestando a las preguntas planteadas. De antemano muchas gracias. Se le agradecerá responda lo más claro posible, tome en cuenta que en algunas preguntas podrá marcar una o más respuestas.

Datos Generales del propietario

1. Edad
 - 18 a 30
 - 31 a 40
 - 41 a 60
 - 61 en adelante
2. ¿Qué número de empleados laboran dentro de su empresa?
 - 1 a 4 empleados
 - 05 a 9 empleados
 - 10 a 20 empleados
 - 21 a más empleados
3. ¿Género del propietario?
 - Masculino
 - Femenino
4. ¿Cuál es su grado académico?
 - Primaria
 - Básico
 - Diversificado
 - Universitario
 - Hasta qué grado
5. ¿Tiempo de tener su negocio?
 - 1 a 5 años
 - 6 a 10 años
 - 11 a 20 años
 - 21 a 30 años
 - 31 en Adelante
6. ¿Qué cantidad de clientes frecuentes abastece?
 - 1 a 100
 - 101 a 300
 - 301 a 500
 - 500 a 1000
 - Más de 1001

Indicador: Proceso Administrativo

a) Sub-indicador: Planeación.

7. ¿Quién se encarga de realizar la planeación de la empresa?
- Propietario
 - Encargado
 - Colaboradores
 - Otros (Especifique).
8. ¿Qué tipo de planes realizan en la organización?
- Visión y Misión
 - Objetivos o metas organizacionales
 - Estrategias a largo plazo
 - Políticas
 - Reglas organizacionales
 - Programación de actividades diarias
 - Formulación de presupuestos
 - Otros: (Especifique).
9. ¿Cuenta con planes por escrito?
- Si
 - No. Si su respuesta es sí pase a la pregunta siguiente.
10. ¿De qué tipo?
- Administrativos
 - De ventas
 - De compras
 - Otros:
11. ¿Cómo presenta sus planes a los empleados?
- Verbalmente
 - Por escrito
 - Otros (especifique)
12. ¿Cuál es el propósito de la misión de su negocio?
- Producir pan
 - Vender pan
 - Distribuir pan
 - Otros:
13. ¿Cómo cree usted que estará su negocio en 5 años?
- Exactamente igual
 - Con más locales
 - Con mayores ganancias
 - Más variedad de productos
 - Estará retirado
 - Otros Explique:
14. ¿Cuál es el objetivo de la empresa?
- Brindar un buen servicio
 - Vender más
 - Posicionarse en el mercado
 - Todos:

15. ¿A cuánto tiempo establecen los objetivos de su negocio?
- A corto plazo
 - A mediano plazo
 - A largo plazo
16. ¿Qué tipos de estrategias se utilizan en la empresa?
- De precios
 - Financieras
 - De recursos Humanos
 - Administrativas
 - Otras
17. ¿Qué tipo de políticas existen en la empresa?
- Políticas de precios
 - Políticas de ventas
 - Políticas de personal
 - Otras (Especifique)
18. ¿Qué tipos de procedimientos existen en la empresa?
- Procedimiento de nuevo pedido
 - Procedimiento de corte de caja
 - Procedimiento de inventario
 - Otras (Especifique)
19. ¿Qué tipo de programas se utilizan en la empresa?
- Programas de capacitación
 - Programas de ventas
 - Otros (Especifique)
20. ¿Ha recibido apoyo de instituciones para mejoramiento de su negocio?
- SÍ
 - NO
21. ¿Realizan algún presupuesto para sus actividades?
- SÍ
 - NO (Si su respuesta es afirmativa especifique a cada cuanto).
22. ¿Cada cuánto realizan algún presupuesto para sus actividades?
- Diario
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Otros
23. ¿Qué tipo de presupuesto se realiza en la empresa?
- Producción
 - Compras
 - Ventas
 - Todos:
24. ¿Cuál es la forma de realizar sus presupuestos?
- Escrita
 - Mental
 - Ninguna

25. ¿Qué estrategias corporativas utiliza la empresa?

- De crecimiento
- De financiamiento de operaciones
- De organización
- De productos o servicios
- De mercadotecnia
- Otros: (Especifique)

26. ¿Qué valores aplican en la empresa?

- Respeto
- Asistencia puntual
- Responsabilidad
- Dignidad de la persona
- Todas las anteriores correctas

b) Indicador: Organización

27. ¿Asignan tareas específicas a los empleados en su empresa?

- SÍ
- NO

28. ¿Cómo se asegura de que sus empleados conozcan las tareas que les corresponde?

- Lo comunica verbalmente
- Les comparte algún documento por escrito
- Delega esta responsabilidad a otra persona
- Otros: (Especifique)

29. ¿La empresa cuenta con un organigrama?

- SÍ
- NO (Si la respuesta es Negativa especifique porque)

30. ¿Cuenta la empresa con manuales administrativos y de funciones de puestos?

- SÍ
- NO

31. ¿Qué tipo de manuales posee la empresa?

- Manual de procedimientos
- Manual de selección de personal
- Manual de seguridad e higiene
- Manual de reglas
- Otros
- Ninguno

c) Indicador Integración y selección de personal

32. ¿Cuenta con algunos documentos donde tenga por escrito perfiles y descripciones de los diferente puestos de trabajo?

- SÍ
- NO (Si su respuesta es negativa ¿por qué?)

33. ¿Cuáles son las causas por las que existe una vacante en su empresa?

- Renuncias
- Presupuesto
- Ventas bajas
- Crecimiento de la empresa

34. ¿Qué clase de documentación se les pide a los candidatos interesados en una plaza?
- Currículum vitae
 - Examen médico
 - Antecedentes penales/policiacos
 - Otros: (Especifique)
35. ¿Quién es el encargado de contratar al personal?
- Propietario
 - Encargo
 - Auditoría externa
 - Otros.
36. ¿Qué medios utilizan para reclutar al personal?
- Radio
 - Volantes
 - Referencias
 - Televisión
 - Prensa
 - Otros
37. ¿Qué técnicas son necesarias para obtener información del candidato?
- Llenar solicitud de empleo
 - Entrevistas
 - Pruebas
 - Otras
38. ¿Posee contratos laborales por escritos para sus empleados?
- SÍ
 - NO (Si su respuesta es negativa ¿Por qué no cuenta con contratos?)
39. ¿Qué jornadas de trabajo se aplica en la empresa?
- Diurna (06:00 a.m. a 18:00 Sin exceder 08 horas diarias de trabajo 48 a la semana. Art. 116 código de trabajo)
 - Nocturna (18:00 a 06:00 a.m. No mayor de 06 diarias de trabajo ni exceder 36 horas a la semana.)
 - Mixta. (no puede ser mayor de 07 horas diarias ni exceder 42 horas a la semana. Art. 117 código de trabajo.)
40. ¿Pagos de horas extras?
- SÍ ----- Cuando -----
 - NO ----- Porque -----
41. ¿Capacitan a los empleados para el mejoramiento empresarial?
- SÍ
 - No (Si su respuesta es positiva ¿Cómo lo hacen?)
42. ¿En qué lugar capacitan a los empleados?
- Los convoca a un lugar fuera de la empresa
 - Los envía a una empresa privada encargada de capacitaciones
 - Le capacita en el puesto de trabajo
 - Otras: (Especifique)

43. ¿Cuánto le pagan a sus empleados?
- Q500.00 a Q1200.00
 - Q1300.00 a Q1600.00
 - Q1700.00 a Q2000.00
 - Q2000.00 en adelante
44. ¿Cuáles son las formas de pago al personal que labora en la empresa?
- Salario mínimo
 - Salario a destajo
 - Por producto
 - Por comisión
 - Otros: (Especifique)
45. ¿Cada cuánto les pagan a sus empleados?
- Diario
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual

Evaluación del desempeño

46. ¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores?
- SÍ
 - NO
47. ¿De qué forma evalúa el desempeño de sus trabajadores?
- Por su rendimiento
 - Les comparte alguna evaluación por escrito
 - Lo hace a través de la observación
 - Otras. (Especifique)
48. ¿Con qué frecuencia evalúa el desempeño de los empleados?
- A diario
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral
 - Otros
49. ¿Planifica usted cuánto personal requerirá para la fabricación o distribución del pan?
- SÍ
 - NO
50. ¿Cuáles son las políticas de seguridad e higiene de la empresa?
- Guantes
 - Mascarilla para la nariz
 - Redecilla para el pelo
 - Lavarse las manos constantemente
 - Extinguidores
 - Salidas de emergencia
 - Gabachas
 - Todas las anteriores son correctas.

Reclutamiento

51. ¿Cómo hace para atraer candidatos para sus puestos vacantes en la empresa?

- Recomendaciones internas
- Medios publicitarios
- Entidades estatales
- Entidades publicas
- Ferias de trabajo
- Otras

Inducción

52. ¿Ejecuta algún tipo de inducción al personal contratado?

- SÍ
- NO

Capacitación

53. ¿Con qué frecuencia capacita a su personal?

- Anual
- Semestral
- Trimestral

54. ¿Qué instituciones le apoyan la capacitación del personal que labora en la empresa?

- Públicas
- Privadas
- Otras: (Especifique)

d) Sub indicador: Dirección

55. ¿Cuántas personas dan instrucciones al personal?

- Solo una persona
- Dos personas
- Más de dos personas

56. ¿Qué tipo de liderazgo existe en la panadería?

- Autoritario
- Democrático o participativo

57. ¿Cómo motiva al personal que labora en la empresa?

- Pagos en dinero
- Sentido de compromiso
- Motivar a través del trabajo mismo
- Redistribuir el trabajo y reconocer el logro
- Todas las anteriores correctas

58. ¿Realizan actividades recreativas para motivar a los empleados?

- SÍ
- NO (Si su respuesta es positiva ¿Qué clases de actividades realizan?)

59. ¿Cómo cree usted que es la comunicación con el personal que labora en la empresa?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala

e) Sub indicador: Control

60. ¿Qué controles aplica en el área de fabricación de la panadería?

- Correctivos
- Preventivos
- Retroalimentación

Indicador: Mercado meta

a) Sub indicador: Mercado

61. ¿Cuáles son los tipos de clientes que abastece?

- Minoristas
- Mayoristas
- Otros

b) Sub Indicador: Producto

62. ¿Qué productos ofrece la empresa a sus clientes? Puede escoger más de una respuesta.

- Pasteles fríos
- Pan Dulce
- Pan Salado
- Pasteles
- Pan Agridulce
- Pan Francés
- Otros: (Especifique)

63. ¿De dónde son sus proveedores?

- Nacionales
- Internacional
- Local
- Regional
- Otros: (Especifique)

64. ¿Con qué periodicidad surten los proveedores de la materia prima e insumos?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual.
- Bimensual.
- Trimestral.
- Otros: (Especifique)

65. ¿Qué participación de mercado considera usted como propietario que abastece al Municipio?

- 1% al 5%
- 6% al 10 %
- 11% al 15%
- 16% al 20%
- Más del 21%

c) Sub Indicador: Precio

66. ¿Cómo considera el precio del pan al venderlo a sus clientes?

- Alto
- Apropiado
- Bajo

67. ¿Cómo fijan sus precios?
- Basados en los costos
 - Basados en el comprador
 - Basados en la competencia
68. ¿Qué insumos de la producción de pan, tienen mayores variaciones de precios?
- Azúcar
 - Leche
 - Huevos
 - Harina
 - Levadura
 - Manteca
 - Margarina
69. ¿Cuánto ha aumentos los costos de los insumos de materia prima en la panificadora?
- Del 1% al 25%
 - Del 26 al 50%
 - Del 51 al 75%
 - Del 75% al 100%
 - Más del 101%.
70. ¿Qué políticas de ventas aplica en la empresa?
- Al contado
 - Al crédito
 - Venta personal
 - Relaciones Publicas
 - Todas las anteriores son correctas
 - Otros: (Especifique)
71. ¿Brinda la empresa un servicio a domicilio?
- SÍ
 - NO

d) Sub Indicador: Plaza

72. ¿Cómo considera usted la ubicación de su empresa?
- Accesible
 - Inaccesible
 - Ubicación comercial adecuada
73. ¿Cómo eligió el lugar para ofrecer sus productos?
- Porque es propio
 - Porque es el único lugar en donde le rentan
 - Porque el lugar es comercial
 - Otros especifique
74. ¿Quién es la persona encargada de hacer la compra?
- El propietario y familia
 - Algún empleado
 - Solo el propietario
 - Otros: (Especifique)

75. ¿Con que rapidez atienden sus pedidos los proveedores?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

76. ¿En qué forma le pagan a sus proveedores?

- Al contado
- Al crédito
- Ambos

e) Sub Indicador Promoción

77. ¿Aplica algún porcentaje de descuento a los compradores?

- 5%
- 10%
- 15%
- No aplica:

78. ¿Cómo se da a conocer su empresa con los clientes? Puede escoger más de una respuesta

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Negociaciones con otras empresas
- Ventas personales
- Estantería
- Otros:

f) Indicador: Tecnología

79. ¿Con qué equipo de tecnología cuenta la empresa?

- Industrial
- Automatizado.
- Otros:

g) Indicador: Ética y responsabilidad social empresarial

80. ¿Ha aplicado la responsabilidad social empresarial con los clientes proveedores y empleados?

- SÍ
- NO

81. ¿Qué actividades de proyección social apoya la empresa, en el Municipio?

- Día de la Mamá
- Día del Papá
- Día del cariño
- Religiosas
- Culturales
- Educativas
- Todas las anteriores son correctas

82. ¿Con que frecuencia participa la empresa en actividades relacionadas al cuidado del medio ambiente?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

h) Indicador: Acceso al financiamiento

83. ¿Ha mejorado el negocio de las panaderías en el año 2013?

- SÍ
- NO
- Se ha mantenido estable

84. ¿Cómo financió su negocio?

- Herencia
- Capital propio
- Préstamo
- Capital Familiar
- Otros: (Especifique)

85. ¿En dónde ha solicitado algún crédito para capital de trabajo?

- Bancos
- Cooperativas
- Prestamistas
- Otros: (Especifique)

86. ¿Frecuencia de préstamo?

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Otros

87. ¿A qué tasa de interés?

- 10% a 12%.
- 13% a 15%.
- 16% a 18%.
- Otros

88. ¿Documentos solicitados para adquirir un préstamo?

- Documentos personales.
- Estado patrimonial
- Propiedad de inmuebles
- Otros

89. ¿Qué tipo de crédito le han otorgado?

- Anual
- Fiduciario
- Prendario
- Otros (Especifique)

90. ¿Monto de préstamo solicitado?

- Q 5,000 a Q 9,000.
- Q 10,000 a Q 25,000.
- Q 26,000 a Q 90,000.
- Q 100,00 a Q 250,000.

¿Algún Comentario que desee agregar sobre las preguntas que le acabo de hacer?

ANEXO 2
GUÍA DE DISCUSIÓN PARA GRUPOS DE ENFOQUE DIRIGIDO A
EMPLEADOS DE MICRO Y PEQUEÑAS PANIFICADORAS EN TECULUTÁN,
ZACAPA.

Presentación:

Buenos días / tardes. Estoy realizando un estudio sobre diagnóstico empresarial interno de la micro y pequeñas empresas panificadoras en el municipio de Teculután.

I. Explicación introductoria para la sesión del grupo/reglas.

1. Explicar cómo funcionan las sesiones del grupo.
2. Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones.
3. Necesidad de escuchar a todos los participantes.
4. No me pregunten, lo que yo piense o sepa no importa, lo fundamental es lo que ustedes piensen y sientan.
5. No se sientan mal si no saben mucho de temas que tratemos, esto está bien y es importante que nosotros lo sepamos. Si usted tiene una opinión diferente a la de las demás personas del grupo, es importante que lo hagan saber.
6. Tienen alguna pregunta antes de empezar.

II. Información general

A. Información General

1. ¿A qué se dedicaban antes de trabajar dentro de estas empresas?
2. ¿Por qué decidieron trabajar en el sector panadero?
3. ¿Cuánto tiempo llevan de laborar para la empresa?
4. ¿Cómo consideran el trabajo en las panificadoras?
5. ¿Cuáles son las principales debilidades de las panaderías?

Información Específica:

a. Planeación

1. ¿Ustedes saben cuál es la razón de existir de la empresa donde trabajan? ¿Cómo lo supo?
2. ¿Cómo creen que estarían las panaderías dentro de cinco años?
3. ¿El propietario les establece metas y ustedes las cumplen?

b. Integración

1. ¿De qué forma se dieron cuenta que necesitaban personal para trabajar en la empresa?
2. ¿Escucharon en la radio, les contó algún amigo, los buscó el propietario?
3. ¿Qué papelería presentaron cuando solicitaron el trabajo?
4. ¿Les enseñan a realizar su trabajo?
5. ¿Reciben todas las prestaciones que establece la ley?
6. ¿Cuál es su salario en la empresa? ¿Les pagan más del salario mínimo?
7. ¿A cada cuanto les pagan?
8. ¿Qué hace el propietario para mantenerlos contentos? ¿Los recompensa cuando hacen las tareas bien o cuando cumplen alguna meta?
9. ¿La empresa realiza algún tipo de actividad recreativa?

d. Dirección

1. ¿Supervisan las tareas que realizan ustedes? ¿Quién lo hace?
2. ¿Tienen una buena comunicación con sus demás compañeros, es decir, ustedes mantienen unidad de grupo dentro de las empresas?
3. ¿Cómo es la comunicación?
4. ¿Cómo creen que es el liderazgo de sus jefes inmediatos, les dan libertad para opinar o se hacen lo que ellos dicen?

e. Control

1. ¿Cómo creen ustedes que se le controla el trabajo dentro de la empresa donde laboran?
2. ¿Dentro del área que ustedes se desempeñan, se lleva control de gastos?
3. ¿Qué opinan del ambiente laboral dentro de la empresa?
4. ¿Les agrada trabajar en la panadería o están ahí porque no hay oportunidad para trabajar en otro lugar?

ANEXO 3
GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDO A CLIENTES DE MICRO Y PEQUEÑAS
PANIFICADORAS EN TECULUTÁN, ZACAPA.

Presentación

Buenos días / tardes. Estoy realizando un estudio sobre diagnostico interno empresarial de las micros y pequeñas empresas panificadoras en el municipio de Teculután. Es importe como estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de La universidad Rafael Landívar, Sede Regional Zacapa, conocer, identificar, integralmente las causas de los posibles problemas administrativos, para poder analizar y proponer alternativas viables de solución.

Datos generales

1. ¿Genero del cliente?
 Femenino
 Masculino
2. ¿Tiene conocimiento del total de panaderías que existen en el Municipio de Teculután?
SÍ _____ No _____ Si la respuestas es afirmativa. ¿Por qué medios las conoce?
3. ¿Cómo considera la atención de las panaderías que usted ha visitado?
 Excelente
 Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala
4. ¿Qué panadería es la de su preferencia y porque? _____

Producto

5. ¿Cuál es el producto pan que más consume usted? Puede escoger más de una respuesta.
 Pasteles fríos
 Pan Dulce
 Pan salado
 Pan Agridulce
 Pan Francés
 Otros: (Especifique)
6. ¿Cómo le parece la calidad de los productos de la panadería de su preferencia?
 Excelente
 Muy buena
 Buena
 Regular
 Mala
7. ¿Qué criterios utiliza para definir la calidad de los productos de las panaderías de Teculután?
 El tamaño del pan
 Frescura
 Costo
 Presentación
 Otros

8. ¿Cómo considera que es el precio de los productos del pan?
- Bajos
 - Normales
 - Altos
9. ¿Recibe algún tipo de descuento al realizar una compra en las Panadería?
- SÍ. Si la respuesta es afirmativa especifique que tipo de descuento. _____
 - NO.
10. ¿A cuánto asciende su compra diaria?
- De Q. 1.00 a Q. 3.00
 - De Q. 5.00 a Q. 10.00
 - De Q. 11.00 a Q. 15.00
 - De Q. 16.00 a Q. 20.00
 - Más de Q. 21.00
11. ¿Sabe usted si la panadería que usted visita realiza publicidad?
- SÍ
 - NO
12. ¿Qué medio de comunicación considera usted que utilizan en las panaderías como publicidad? Puede escoger más de una respuesta.
- Prensa
 - Mantas publicitarias
 - Volantes
 - Afiches publicitarios
 - Radio
 - Bi foliares
 - Tv cable local
 - Rótulos
 - Otros: (Especifique)

¿Algún Comentario que desee agregar sobre las preguntas que le acabo de hacer?

ANEXO 4
GUIA DE ENTEVISTA A PROVEEDORES DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESA
PANIFICADORAS EN EL MUNICIPIO DE TECULUTÁN.

Buenos días / tardes. Estoy realizando un estudio sobre diagnostico empresarial interno de las micros y pequeñas empresas panificadoras en el municipio de Teculután. Conocer, identificar, integralmente las causas de los posibles problemas administrativos, para poder analizar y proponer alternativas viables de solución. Quisiera rogarle su colaboración contestando a las preguntas planteadas. De antemano muchas gracias.

Presentación

1. ¿Qué clase de materia prima ofrecen para la fabricación de pan en el Municipio de Teculután?

2. ¿De dónde proviene la materia prima que ofrece la empresa a los panaderos de Teculután?

3. ¿Qué beneficios tiene la materia prima que ofrece con relación a la calidad?

4. ¿Cuál es la calidad de la materia prima que proporcionan a los panaderos de Teculután?

5. ¿Cuál es nivel de calidad de la materia prima que ofrecen a sus clientes?

6. ¿Qué tanto varían los precios de la materia prima en relación a la calidad?

7. ¿Con qué frecuencia reabastece a sus clientes?

8. ¿Cuántas empresas ofrecen la misma materia prima a las panaderías del municipio de Teculután?

9. ¿Cuenta su empresa con capacidad de incrementar sus despachos si aumenta la demanda de pan?

10. ¿Tienen ustedes la capacidad de cubrir pedidos grandes o extraordinarios?

11. ¿Ofrecen algún crédito a sus clientes? ¿A cuántos días?

12. ¿Los precios de la materia prima que ofrecen, son fijos o pueden realizar descuentos por volumen de pedido?

13. ¿Qué acciones toma la empresa si un cliente se atrasa en el pago de su deuda?

¿Tiene algún comentario que agregar?:

MUCHAS GRACIAS!!

ANEXO 5

Requisitos para obtener crédito Fiduciario en Banrural

Deudor

- + Apertura de cuenta de Ahorro.
- + Fotocopia Completa de Cédula.
- + Fotocopia de Nit e Igss (El Del IGGS solo si es asalariado).
- + Fotocopia de un Recibo de Agua, Luz o Telefona.
- + Constancia Laboral devidamente firmada y sellada por el Departamento de Recursos Humanos o el contador de La empresa o por el Gerente General que indique el puesto, La fecha de ingreso y su puesto.
- + Fotocopia de Patente (Si fuere comerciante).
- + Estados Financiero (Elaborados por um Contador Registrados).

Garantia

Fiador Asalariado

- + Fotocopia Completa de Cédula.
- + Fotocopia Del Carne Del NIT e IGSS.
- + Fotocopia de un Recibo de Agua, Luz o Telefono.
- + Constancia Laboral devidamente firmada y sellada por el Departamento de Recursos Humanos o el contador de La empresa o por el Gerente General que indique el puesto, La fecha de ingreso y su puesto.
- + Estados de cuentas Bancarios de lós últimos tres meses (si tuviere cuentas Bancarias).

Fiador Comerciante

- + Fotocopia Completa de Cédula.
- + Fotocopia Del Carne Del NIT e IGSS.
- + Fotocopia de un Recibo de Agua, Luz o Telefono.
- + Patente de comercio o inscripción como pequeño contribuyente.
- + Estados Financieros y constacia de Ingresos (Elaborada por um contador registrado).
- + Estados de cuentas bancarias de lós últimos tres meses (Si tuviere cuentas bancarias).

Hipotecario

- + Escritura Original.
- + Certificacion del registro de la propiedad de inmueble reciente (No mayor a 3 meses) o Certificación Municipal (Cuando fuere Derechos de posesión).
- + Fotocopia del ultimo pago de IUSI o Constancia de estar exento.
- + Plano (Elaborado por un Arquitecto).

Servicios Adquiridos

- + Servicio Médico
- + Servicio Funerario
- + Seguro de Vida
- + Fondo de Retiro.

ANEXO 6

Requisitos para obtención de Crédito Fiduciario Banco G y T Continental

CHECK LIST CREDITOS TRADICIONALES PERSONA INDIVIDUAL Y COMERCIANTE INDIVIDUAL A PARTIR DE Q 25,000.00 HASTA Q 1,500,000.00				
*El Grupo Financiero G&T Continental y el Comité de Créditos Menores, se reserva el derecho de aprobación de las solicitudes presentadas.				
DATOS	TIPO DE CREDITO	COMENTARIOS		
FECHA: 06/02/2013	<input type="checkbox"/> HIPOTECARIO	COMPRA DE CASA		
CLIENTE:	<input checked="" type="checkbox"/> FIDUCIARIO			
ASESOR O PONENTE:	<input type="checkbox"/> ESTUDIANTEL			
BANCA O AGENCIA: 025 Teculután	<input type="checkbox"/> LINEA DE CREDITO			
MONTO: Q	<input type="checkbox"/> CARTA DE CREDITO			
PLAZO:	<input type="checkbox"/> OTRO			
NOTA: *Para empresas dedicadas a Servicio de Seguridad deberán presentar Acuerdo Gubernativo y/o Ministerial (obligatorio) * Para créditos en \$ los clientes deberán presentar Carta generadora de dólares * Los puntos seleccionados con color celeste son fundamentales para realizar el análisis. de lo contrario el expediente se devolverá o no se revivirá. NOTA: No son validos estados de cuenta Electronicos, a menos que tengan el Sello del Emisor.				
	DEUDOR	FIADOR 1	FIADOR 2	FIADOR 3
1	SI	SI		
2	SI	SI		
2.1	N/A	N/A		
3	SI	N/A		
3.1				
4	SI	SI		
5	SI	N/A		
6	SI	SI		
7	SI	SI		
8	SI	SI		
9	SI	SI		
10	SI	SI		
11	SI	SI		
12	SI	N/A		
13	N/A	N/A		
14	SI	N/A		
15	N/A	N/A		
16	N/A	N/A		
17	N/A	N/A		
18	N/A	N/A		
PERSONA CON EMPRESA INDIVIDUAL CUYO MONTO SOLICITADO SEA MAYOR A Q. 250,000.00				
19				
Balance General				
Estados De Resultados				
20				
Integración de Principales cuentas del Balance				
Integración del Estado de Resultados de los Rubros siguientes:				
A. Gastos por Depreciación				
B. Gastos por Prestamos Financieros				
LA SIGUIENTE SECCION APLICA SOLO PARA HIPOTECARIOS				
21				
Avalúo original reciente (Realizado por empresa autorizada) y 1 copia. OBLIGATORIO MONTO MAYORES A Q 250,000.00				
22				
Certificación reciente del Registro de la Propiedad de Inmueble (con no más de tres meses de haberse emitido)				
23				
Certificación reciente de Catastro Municipal (con no más de tres meses de haberse emitido)				
24				
Carta de autorización y copia de cedula del propietario del inmueble a hipotecar (En caso de que la garantía no este a nombre del solicitante)				
25				
Escritura de Compra Venta, si el destino del credito es compra de Inmueble Propuesto en Garantia				
26				
Copia de la escritura del crédito anterior (Otros Bancos) y Estado de cuenta actualizado de la deuda a cancelar.				
27				
*Cuestionario para Precalificación y Fotos del Inmueble(Casos especiales)				

Anexo 7

Requisitos para obtención de Crédito Hipotecario Banco G y T Continental.

CHECK LIST CREDITOS TRADICIONALES PERSONA INDIVIDUAL Y COMERCIANTE INDIVIDUAL MAYOR A Q 80,000.00					
*El Grupo Financiero G&T Continental y el Comité de Créditos Menores, se reserva el derecho de aprobación de las solicitudes presentadas.					
DATOS	TIPO DE CREDITO				COMENTARIOS
FECHA: FEBRERO DEL 2013	<input checked="" type="checkbox"/> HIPOTECARIO				
CLIENTE:	<input type="checkbox"/> FIDUCIARIO				
ASESOR O PONENTE: ESTUARDO HERRERA	<input type="checkbox"/> ESTUDIANTIL				
BANCA O AGENCIA:	<input type="checkbox"/> LINEA DE CREDITO				
MONTO: Q 1,000,000.00	<input type="checkbox"/> CARTA DE CREDITO				
PLAZO: 60 MESES	<input type="checkbox"/> OTRO				
Recibido por: _____ Hora: _____	DEUDOR	FIDUCI 1	FIDUCI 2	FIDUCI 3	Check list enviado el _____
1 Solicitud de crédito individual completa en formulario proporcionado por el Banco con todos los datos solicitados y debidamente firmado	SI				
2 Anexo IVE para PEP firmado por el solicitante	SI				
3 Carta Ponente Elaborado por Asesor completamente llena	SI				
3.1 y Otros Documentos (correos, etc.)	N/A				
4 Constancia de trabajo e ingresos original, con no mas de 60 días de antigüedad, con membreta y sello de la empresa. (Si no tuviera un año de estabilidad laboral adjuntar constancia del trabajo anterior)	SI				
5 Flujo de Caja Proyectado por el plazo de la solicitud con Parámetros utilizados en su elaboración (Aplica para montos mayores a Q80,000.00)	SI				
6 Carta de declaración de personas individuales completamente llena y firmada	SI				
7 Estado Patrimonial proporcionado en formato proporcionado por el Banco, con no mas de 120 días de antigüedad firmado por el cliente	SI				
8 Integración de sus principales activos y pasivos, según Estado Patrimonial	SI				
9 Estados de cuenta Bancarios de los últimos 3 meses completos donde se comprueben los ingresos o presentar de otros bancos	SI				
10 El Cliente debe Presentar No. De NIT y encontrarse Registrado en la SAT con Nombres y Apellidos Según su Cédula de Vecindad o DPI. Si el documento de identificación es DPI solicitar formulario de actualización = RTU	SI				
11 Copia de cédula completa (Legible) o DPI	SI				
12 Copia de recibo de agua, luz o tel. (Legible y reciente)	SI				
13 Carta con instrucciones para el desembolso y autorización para debito a cuenta (Se solicitará en el momento que el crédito se desembolse)	SI				
14 Formato para descuentos y estados de cuenta de deudas a cancelar (En el caso de consolidación de deudas) se solicitará en el momento que se desembolse	SI				
15 Registro de Inscripción de Fierro. Aplica para personas que su actividad principal y fuente de Ingresos es la Ganadería.	N/A				
16 Constancia de Colegiado Activo (Aplica para Profesional que generen sus ingresos NO en relacion de Dependencia)	N/A				
17 Carta de aceptación de la Universidad (Aplica para créditos estudiantiles)	N/A				
18 Copia de patente de comercio (aplica para cualquier monto)	SI				
PERSONA CON EMPRESA INDIVIDUAL CUYO MONTO SOLICITADO SEA MAYOR A Q. 250,000.00					
19 Estados Financieros de los dos últimos periodos contables completos (12 meses) y Estados Financieros interinos (6 meses de antigüedad previa a la solicitud) Firmados y Certificados por Contador y Propietario	SI				
Balance General	SI				
Estados De Resultados	SI				
20 Integración de Principales cuentas del Balance					
Integración del Estado de Resultados de los Rubros siguientes:					
A. Gastos por Depreciación					
B. Gastos por Prestamos Financieros					
LA SIGUIENTE SECCION APLICA SOLO PARA HIPOTECARIOS					
21 Avalúo original reciente (Realizado por empresa autorizada) y 1 copia.					
22 Certificación reciente del Registro de la Propiedad de Inmueble (con no más de tres meses de haberse emitido)	SI*				*CERTIFICACION DEL REGISTRO DE LA PROPIEDAD*
23 Certificación reciente de Catastro Municipal (con no más de tres meses de haberse emitido)	SI				
24 Carta de autorización y copia de cedula del propietario del inmueble a hipotecar (En caso de que la garantía no este a nombre del solicitante)	SI				
25 Escritura de Compra Venta, si el destino del credito es compra de Inmueble Propuesto en Garantía	SI				
26 Copia de la escritura del crédito anterior (Otros Bancos) y Estado de cuenta actualizado de la deuda a cancelar.	-				
27 *Cuestionario para Precalificación y Fotos del Inmueble(Casos especiales)	SI				

NOTA: No son validos estados de cuenta Electronicos, a menos que tengan el Sello del Emisor.
Para créditos en \$ los clientes deberán presentar Carta generadora de dólares

Para créditos en \$ los clientes deberán presentar Carta generadora de dólares

Check List Elaborado Por: ESTUARDO HERRERA
Fecha de Elaboración: _____

ANEXOS 8

Cuadro de respuestas de propietarios panificadoras del Municipio de Teculután.

Esta información fue recabada a través de un cuestionario aplicado a 12 propietarios de la micro y pequeñas empresas panificadoras de Teculután, municipio de Zacapa.

Cuadro 1
Datos generales de las Micro pequeñas empresas de Teculután, 2013.

Datos generales del propietario		Consolidado de respuestas empresarios panificadores										
#	Consulta/interrogante	Respuesta del propietario				Micro	Pequeña	Total	Género		Total	Respuesta integral
									Hombre	Mujer		
1	Edad del propietario	18 a 30	31 a 40	41 a 60		8	4	12	8	4	12	Micro= Tres con edades de 18 a 30, tres de 31 a 40, dos de 41 a 60 años. Pequeños= Cuatro de 41 a 60 años.
2	¿Qué número de empleados laboran dentro de su empresa?	1 a 4	05 a 9	10 a 20	Más de 21	8	4	12	8	4	12	Micro= 7 de uno a 4 empleados, 1 de 5 a 9. Pequeña= 2 de 10 a 20 empleados y 2 de más de 21 empleados.
3	¿Género del propietario?	Femenino		Masculino		8	4	12	8	4	12	Micro= 2 hombres y 6 mujeres. Pequeña = 2 hombres y 2 mujeres.
4	¿Cuál es su grado académico?	Primaria	Básico	Diversificado	Universidad	8	4	12	8	4	12	Micro= 2 primaria, 1 básico, 3 diversificado, 2 algún curso universitario. Pequeña= 4 diversificado.
5	¿Tiempo de tener su negocio?	1 a 5 años	6 a 10 años	21 a 30 años	Más de 31	8	4	12	8	4	12	Micro= 3 de 1 a 5 años, 4 de 6 a 10 años, 1 de 11 a 20 años. Pequeña= 4 de más de 31 años en el mercado.
6	¿Qué cantidad de clientes frecuentes abastece?	1 a 100	101 a 300	500 a 1000	Más de 1001	8	4	12	8	4	12	Micro= 5 de 100 clientes, 3 de 300 clientes. Pequeña= 2 de 500 y 2 de más de 2,500 clientes frecuentes, fijos.

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Cuadro de respuestas de propietarios panificadoras del Municipio de Teculután.

Proceso Administrativo: Planeación empresarial

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo. Planeación.	Respuesta integral	Respuesta del propietario			
7	¿Quién se encarga de realizar la planeación de la empresa?	El total de micro y pequeños empresarios son los responsables directos de la planeación y de la toma de decisiones.	Propietario			
8	¿Qué tipo de planes realizan en la organización	Micro= 7 aplican objetivos o metas organizacionales semanalmente con empleados, en cantidad de producto fabricado o distribuido por quintales, 1 solamente mensualmente. Pequeños= 4 empresarios sí planifican a largo plazo por la magnitud empresarial de la panificadora.	Metas	Estrategias a largo plazo		
9	¿Cuenta con planes por escrito?	Micro= seis respondieron que sí cuentan con planes por escrito y dos que no. Pequeña= los cuatro contestaron que sí.	Sí	No		
10	¿De qué tipo?	Micro= 3 de administración, 3 de ventas, 2 de compras. Pequeña= 4 de todos.	Administrativos	Ventas	Compras	Todos
11	¿Cómo presenta sus planes a los empleados?	Micro= 6 de forma escrita, 2 verbalmente. Pequeña= 4 de forma verbal.	Escrito	Verbal		
12	¿Cuál es el propósito de la misión de su negocio?	Micro= 7 producir, vender y distribuir, 1 solamente vender. Pequeña= 4 todos	Producir	Vender	Distribuir	Todos
13	¿Cómo cree usted que estará su negocio en 5 años?	Micro= 1 Exactamente igual, 2 más variedad de extensión del línea de producto, 5 respondieron que todos. Pequeña= 2 con más locales, 2 con variedad de producto.	Igual	Mas locales	Mayor ganancia	Variedad de Producto
14	¿Cuál es el objetivo de la empresa?	Micro= 2 brindar un buen servicio, 1 vender más, 1 Posicionarse en el mercado, 4 todos. Pequeña= 2 buen servicio, 2 todos.	Buen servicio	Vender mas	Posesión mercado	Todos
15	¿A cuánto tiempo establecen los objetivos de su negocio?	Micro= 8 corto plazo. Pequeña= 2 mediano plazo, 2 largo plazo.	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo plazo	
16	¿Qué tipos de estrategias se utilizan en la empresa?	Micro= 4 de precios, 2 administrativas, 2 de calidad y buen servicio. Pequeña = 2 calidad y buen servicio, 2 administrativas.	Precios	Financiera	Admón.	Buen servicio

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Proceso Administrativo: Planeación empresarial

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo Planeación	Respuesta integral	Respuesta del propietario			
17	¿Qué tipo de políticas existen en la empresa?	Micro= 8 políticas de precios. Pequeña= 2 políticas de precios y 2 políticas de ventas.	Precios	Ventas	De Personal	
18	¿Qué tipos de procedimientos existen en la empresa?	Micro= 2 de nuevo pedido, 1 de corte de caja, y 5 de ambos. Pequeña= 2 de todos, 2 de procedimiento a corte de caja.	Nuevo pedido	Corte caja	De inventario	
19	¿Qué tipo de programas se utilizan en la empresa?	Micro= 1 de ventas, 6 de capacitación, 2 de ventas y capacitación. Pequeña= 2 de ventas, 2 de ventas y capacitación	Ventas	Capacitación	Ventas y capacitación	
20	¿Ha recibido apoyo de instituciones para mejoramiento de su negocio?	Micro= 6 dijeron que si reciben capacitación por parte de sus distribuidores de materia prima, 2 no pues no le interesa o es relativamente nuevo el negocio en el mercado. Pequeño= 4 que si	Sí		No	
21	¿Realizan algún presupuesto para sus actividades?	Micro= 6 si y 2 No. Pequeños= 4 si.	Sí		No	
22	¿Cada cuánto realizan presupuesto?	Micro= 2 diarios, 4 semanal, 1 quincenal, 1 mensual. Pequeña= 4 de forma mensual.	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
23	¿Qué tipo de presupuesto se realiza en la empresa?	Micro= 2 de compras de materia prima, 6 de producción, compras y vetas. Pequeña= 4 de Producción, compras y ventas.	Producción	Compras	Ventas y capacitación	Todos
24	¿Cuál es la forma de realizar sus presupuestos?	Micro= 7 escrito y 1 mental. Pequeña= 4 de forma escrita	Escrita		Mental	
25	¿Qué estrategias corporativas utiliza la empresa?	Micro= 1 productos, 5 crecimiento, 1 productos, crecimiento, organización, Financiamiento de operaciones. Pequeño= 2 de productos y 2 de todos.	Crecimiento	Organización	Productos	Todos
26	¿Qué valores aplican en la empresa?	Respeto, puntualidad, dignidad de persona.	Respeto, puntualidad, dignidad de persona			

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Proceso Administrativo: Organización

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo Organización	Respuesta integral Micro y Pequeña empresa Panificadora	Respuesta del propietario			
27	¿Asignan tareas específicas a los empleados en su empresa?	Micro= 8 si, Pequeños = 4 Si.	Si			
28	¿Cómo se asegura de que sus empleados conozcan las tareas que les corresponde?	Micro= 5 de forma verbal, 3 documento por escrito como memorándum o carta. Pequeña= 2 verbalmente y 2 de responsabilidad en otra persona.	Verbal	Responsabilidad en otra persona	Documento por escrito	
29	¿La empresa cuenta con un organigrama?	Micro= 2 si cuentan organigrama, 6 no. Pequeña= 2 que si y 2 que no.	Si		No	
30	¿Cuenta la empresa con manuales administrativos y de funciones de puestos?	Micro= 8 no cuentan con manuales de la empresa. Pequeña= 4 si cuentan con manuales de fabricación, manejo de maquinaria industrial. Solamente vi foliares, afiches, volantes informativos de maquinaria industrial.	Si		No	
31	¿Qué tipo de manuales posee la empresa?	Micro= 8 dijeron que no cuentan con manuales. Pequeña: 4 dijeron que si cuentan con procesos, de seguridad e higiene y de personal.	Procesos	Seguridad e higiene	No	Todos

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras. Fuente: Elaboración propia, 2013.

Proceso Administrativo: Integración

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo Integración de personal	Respuesta integral	Respuesta del propietario				
32	¿Cuenta con algunos documentos donde tenga por escrito perfiles y descripciones de los diferente puestos de trabajo?	Micro= 6 no y 2 que solamente listado de personal. Pequeño= 4 que sí	Sí		No		
33	¿Cuáles son las causas por las que existe una vacante en su empresa?	Micro= 6 por renuncia y falta de motivación laboral, pues buscan otras opciones de trabajo, 1 ventas bajas en la empresa y 1 por crecimiento empresarial. Pequeños= 4 por ventas bajas en la empresa	Renuncia	Falta de presupuesto	Crecimiento empresarial	Ventas bajas	
34	¿Qué clase de documentación se les pide a los candidatos interesados en una plaza?	Micro= 3 currículos y 5 documentos varios: currículo Vitae, exámenes médicos, tipo de sangre, tarjeta de pulmones, prueba de embarazo, licencia vigente si aplica para piloto distribuidor. Pequeño= 2 currículo vitae y 2 papelería variada.	Currículo	Antecedentes penales y policíacos	Todos		
35	¿Quién es el encargado de contratar al personal?	Micro= 7 contrata el propietario y 1 el encargado o supervisor de área. Pequeño 4 directamente el propietario.	Propietario	Supervisor		Otros	
36	¿Qué medios utilizan para reclutar al personal?	Micro= 1 volantes, 6 referencias personales y 1 radio pequeñas empresas utilizan 4 referencias personales	Volantes	Referencias personales		Otros	
37	¿Qué técnicas son necesarias para obtener información del candidato?	Micro= 5 realizan pruebas, 2 realizan entrevistas y uno aplican diversas como pruebas, entrevista, y llenar solicitud de empleo. Pequeñas= 4 solamente la entrevista	Pruebas	Entrevista		Todos	
38	¿Posee contratos laborales por escritos para sus empleados?	Micro= 1 sí y 7 no. Pequeña= 2 sí y 2 no	Sí			No	
39	¿Qué jornadas de trabajo se aplica en la empresa?	Micro= 6 diurnas de 06:00 am a 18:00 horas y 2 mixtas donde se incluya parte de la jornada ordinaria y parte de jornada nocturna (10:00 a.m. a 18:00 horas). Pequeñas= 4 mixtas.	Diurna			Mixta	
40	¿Pagos de horas extras?	Micro= 8 si pagan horas extras, faya mecánica en maquinaria industrial, o atraso en la cocción del pan. 4 No pues el pago es semanal. Pequeña	Sí			No	
41	¿Capacitan a los empleados para el mejoramiento empresarial?	Micro= 6 sí y 2 que no. Pequeña= 4 si capacitan al personal.	Sí			No	
42	¿En qué lugar capacitan a los empleados?	Micro= 4 capacitan en el puesto de trabajo, 2 fuera de la empresa y 2 no capacitan. Pequeña= 2 capacitan en el trabajo y 2 fuera de la panificadora.	En el trabajo			Fuera de la empresa	No capacita
43	¿Cuánto les pagan a sus empleados?	Micro= 5 de Q500.00 a Q 1,200.00, 1 de Q 1,300.00 a Q 1,600.00 y 2 de más de Q 2,001.00. Pequeña= 4 de Q 1,700.00 a Q 2,000.00	Q 500.00 a Q1,200.00		Q 1,300 a Q 1,600.00	Q 1,700.00 a Q 2,000.00	Más de Q2,001.00

**Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.**

Proceso Administrativo: Integración

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo Indicador Integración de personal	Respuesta integral	Respuesta del propietario			
			Salario Mínimo	A destajo		Por producto
44	¿Cuáles son las formas de pago al personal que labora en la empresa?	Micro= 4 salario mínimo, 2 a destajo, 2 por producto. Pequeña= 4 por producto fabrica en quintales o distribuido para la venta o comercialización.	Salario Mínimo	A destajo		Por producto
45	¿Cada cuánto les pagan a sus empleados?	Micro= 4 diario, 1 semanal, 2 quincenal y 1 mensual. Pequeño= 1 diario, 1 semanal, 2 quincenal.	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
46	¿Evalúa el desempeño de sus trabajadores?	La micro y pequeñas empresas opinaron evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores.	Sí		No	
47	¿De qué forma evalúa el desempeño de sus trabajadores?	Micro= 2 evaluación por rendimiento de capacidad de fabricación por quintales distribución de producto terminado y 6 de observación directa al empleado. Pequeña= 2 de rendimiento y 2 de observación directa.	Rendimiento		Observación	
48	¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de los empleados?	Micro= 6 diariamente, 1 semanal y 1 mensualmente. Pequeña= 4 evaluación diaria y constante a los empleados.	Diario	Semanal	Mensual	
49	¿Planifica usted cuánto personal requerirá para la fabricación o distribución del pan?	Micro= 3 si planifican la cantidad de personal requerido para fabricar o distribuir y 5 que no. Pequeña= 4 que sí.	Sí		No	
50	¿Cuáles son las políticas de seguridad e higiene de la empresa?	Las micro y pequeñas empresas usan: guantes y redcillas de pelo, extinguidores, gabachas y lavado de manos constantemente como políticas de higiene y seguridad industrial.	Guantes y redcillas de pelo	Lavado de manos	Extinguidor	Gabachas
51	¿Cómo hace para atraer candidatos para sus puestos vacantes en la empresa?	Micro= 8 recomendaciones internas de los empleados de la panificadora. Pequeña= 2 de la cámara de la industria y 2 internamente.	Entidad estatal		Recomendación interna	
52	¿Ejecuta algún tipo de inducción al personal contratado?	Tanto micro como pequeñas empresas panificadoras si ejecutan un inducción básica general a sus empleados antes de ponerse a trabajar.	Sí		No	
53	¿Con qué frecuencia capacita a su personal?	Micro= capacitan 2 anualmente, 2 semestralmente y 4 trimestral generalmente por sus propios distribuidores de insumos de materia prima. Pequeños= 2 anualmente y 2 trimestral.	Mensual		Semestral	Anual
54	¿Qué instituciones le apoyan la capacitación del personal que labora en la empresa?	La micro y pequeñas empresas opinaron estar respaldadas por empresas privadas mismas que les proporciona insumos de materia prima.	Publicas		Privadas	Otras

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Proceso Administrativo: Dirección

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo Dirección	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresas Panificadoras	Respuesta del propietario		
55	¿Cuántas personas dan instrucciones al personal?	Micro= 7 que d instrucciones solamente el propietario y 1 expreso que dos personas en este caso el supervisor o encargado del negocio. Pequeña= 4 que el propietario de instrucciones general al personal.	Dos personas	Una persona	
56	¿Qué tipo de liderazgo existe en la panadería?	Micro= 8 aplican liderazgo democrático o participativo en donde escuchan sugerencias por parte de los empleados. Pequeña= 2 democráticos y 2 autoritarios.	Democrático o participativo	Autoritario	
57	¿Cómo motiva al personal que labora en la empresa?	Micro= 2 en pagos en dinero a través de una redistribución por el trabajo realizado y 6 por el sentido de compromiso laboral. Pequeña= 2 en dinero y 2 por sentido de compromiso laboral.	Sentido de compromiso	Pagos en dinero	
58	¿Realizan actividades recreativas para motivar a los empleados?	Micro= 5 que si realizan actividades de fot bol, visitar una piscina, celebraciones días festivos con los empleados y 3 que no. Pequeña= 4 que sí.	Sí	No	
59	¿Cómo cree usted que es la comunicación con el personal que labora en la empresa?	Micro= 1 regular, 5 buena y 2 excelente. Pequeña= 2 de forma regular y 2 buena.	Regular	Buena	Excelente

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Proceso Administrativo: Control

#	Consulta/interrogante Proceso Administrativo Control	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresas Panificadoras	Respuesta del propietario	
60	¿Qué controles aplica en el área de fabricación de la panadería?	Micro= 8 realizan controles preventivos antes de que suceda algún problema. Pequeña= 2 preventivos y 2 de retroalimentación.	Correctivos	Preventivos

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Aspecto de Mercado

#	Consulta/interrogante Mercado Meta	Respuesta integral. Micro y Pequeñas empresas Panificadoras	Respuesta del propietario	
61	¿Cuáles son los tipos de clientes que abastece?	Los empresario micro y pequeños distribuyen 6 a clientes minoritas y 6 a clientes mayoristas.	Minoristas	Mayoristas

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Producto

#	Consulta/interrogante Producto	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresas Panificadoras.	Respuesta del propietario			
62	¿Qué productos ofrece la empresa a sus clientes?	Micro= 6 pasteles fríos, pasteles, pan dulce, pan francés, pan agridulce, pan salado y 2 solamente. Pequeñas= 4 todos.	Pasteles, pasteles fríos, pan dulce, pan salado, pan francés.			
63	¿De dónde son sus proveedores?	Micro= 1 nacional, 1 internacional, 1 local y 5 regional. Pequeña= 4 nacionales	Nacional	Internacional	Local	Regional
64	¿Con qué periodicidad surten los proveedores de la materia prima e insumos?	Micro= 1 diaria, 6 semanal y 1 quincenal. Pequeña= 2 semanal y 2 quincenal	Diario	Semanal	Quincenal	Mensual
65	¿Qué participación de mercado considera usted como propietario que abastece al Municipio?	Micro= 4 del 1% al 5%, 2 del 6% al 10%, 1 del 11 al 15% y 1 más del 21% en participación de mercado. Pequeña= 2 del 11 al 15% y 2 más del 21 %	1 % al 5%	6% al 10%	11% al 15%	Mas del 21%

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Precio

#	Consulta/interrogante Precio	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresa Panificadora.	Respuesta del propietario			
66	¿Cómo considera el precio del pan al venderlo a sus clientes?	Micro= 7 precio apropiado y 1 precio bajo. Pequeña= 4 apropiado	Bajo		Apropiado	Alto
67	¿Cómo fijan sus precios?	Micro= 6 basados en los cotos de fabricación y distribución y 2 basados en la competencia. Pequeña= 2 basados en la costos.	Basado en comprador		Basado en costos	Basados en la competencia
68	¿Qué insumos de la producción de pan, tienen mayores variaciones de precios?	Los micro y pequeños empresarios panificadores opinaron que los insumos que presentan mayor variedad de precios son los huevos, levadura, manteca, azúcar y harina.	Huevos, levadura, manteca, azúcar, harina.			
69	¿Cuánto ha aumentos los costos de los insumos de materia prima en la panificadora?	Los micro y pequeños empresarios panificadores opinaron que los insumos de materia prima han aumentó significativamente en un rango menos al 25%	1% al 25%	26% al 50%	51% al 75%	76% al 100%
70	¿Qué políticas de ventas aplica en la empresa?	Micro= 5 al contado y 1 otorga crédito de 30 días, 2 al contado/crédito y venta personal). Pequeña= 2 al contado, 2 contado/crédito/venta personal.	Contado	Crédito	Venta personal	Todas
71	¿Brinda la empresa un servicio a domicilio?	Micro= 6 si y 2 no. Pequeña 4 si.	Si		No	

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Plaza

#	Consulta/interrogante Plaza	Respuesta integral Micro y Pequeña empresa Panificadora	Respuesta del propietario			
			Accesible	Inaccesible	Comercialmente adecuado	
72	¿Cómo considera usted la ubicación de su empresa?	Micro= 5 por lugar comercialmente pues hay afluencia de clientes y 2 por ser un lugar accesible. Pequeña= 4 pues el lugar es comercialmente adecuado para venta del pan.	Accesible	Inaccesible	Comercialmente adecuado	
73	¿Cómo eligió el lugar para ofrecer sus productos?	Micro= 6 porque el lugar es comercialmente adecuado para la venta de productos alimenticios y 2 porque es propio el lugar. Pequeña= 2 porque es propio y 2 por lo comercial.	Porque es propio		Lugar comercial	
74	¿Quién es la persona encargada de hacer la compra?	Micro= 7 el propietario o el familiar de la panificadora y 1 el supervisor o encargado del negocio. Pequeña= 4 El propietario.	Propietario y/o familia		Supervisor o encargado	
75	¿Con que rapidez atienden sus pedidos los proveedores?	Micro= 1 bueno y 7 excelente. Pequeño= 2 regular y 2 bueno	Mala	Regular	Bueno	Excelente
76	¿En qué forma les pagan a sus proveedores?	Micro= 1 al contado, 6 a crédito de 7 o 15 días, 1 ambos. Pequeña= 2 al contado y 2 al contado y al crédito.	Contado	Crédito	Contado/crédito	

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

Promoción

#	Consulta/interrogante Promoción	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresas Panificadoras	Respuesta del propietario			
77	¿Aplica algún porcentaje de descuento a los compradores?	8 micros y 4 pequeños empresarios no aplican descuento	Sí		No	
78	¿Cómo se da a conocer su empresa con los clientes?	Micro= 1 promoción de ventas, 3 estantería, 4 venta personal. Pequeña= 2 estantería y 2 venta personal.	Calidad producto	Promoción de ventas	Venta personal	Variedad producto

**Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.**

Aspecto Técnico Operativo y de Sistemas: Tecnología

#	Consulta/interrogante Tecnología	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresas Panificadoras	Respuesta del propietario	
79	¿Con qué equipo de tecnología cuenta la empresa?	Micro= 7 maquinaria industrial y 1 automatizada. Pequeña= 4 maquinaria industrial.	Industrial	Automatizado

**Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.**

Aspecto Financiero

#	Consulta/interrogante Acceso al financiamiento	Respuesta integral	Respuesta del propietario			
83	¿Ha mejorado el negocio de las panaderías en el año 2013?	Micro= 2 si pues llevan en el mercado entre 5 y 10 años pues ya cuentan con experiencia, 6 mencionan estabilidad económica del negocio. Pequeña= 4 estabilidad económica.	Sí	No	Estabilidad del negocio	
84	¿Cómo financió su negocio?	Micro= 2 capital propio, 2 préstamo bancario, 4 capital familiar y 1 ambos. Pequeños= 2 capital propio, 2 capital familiar.	Herencia	Capital propio	Préstamo	Capital familiar
85	¿En dónde ha solicitado algún crédito para capital de trabajo?	Micro= 6 no aplica y 2 cooperativas. Pequeña= 2 no aplican 2 en bancos del sistema.	No aplica	Cooperativa		Bancos
86	¿Frecuencia de préstamo?	Micro= 1 más de 3 años, 7 no aplican. Pequeños= 2 mas de 3 años y 2 en un año.	Más de 3 años		Anual	No aplican
87	¿A qué tasa de interés?	Micro= 6 no aplican y 2 presta a crédito bancario del 10% al 12%. Pequeño= 2 del 16% al 18% y no aplican.	10% al 13%	16% al 18%	No aplican	
88	¿Documentos solicitados para adquirir un préstamo?	Micro= 6 no aplican y 2 documentos personales. Pequeño= 2 no aplican créditos y 2 avalúos de las propiedades para aplicar prestamos grandes a instituciones financieras.	Documentos personales		Propiedades	No aplican
89	¿Qué tipo de crédito le han otorgado?	Micro= 6 no aplican y 2 aplican crédito fiduciario. Pequeño= 2 aplican crédito hipotecario y 2 no aplican.	Fiduciario	Hipotecario	Prendario	Otros
90	¿Monto de préstamo solicitado?	Micro= 6 no aplican y 2 aplican crédito de Q 26,000 a Q 90,000. Pequeño= 2 no aplican y 2 aplican crédito de Q 150,000 a Q 250,000.	Q 26,000 a Q 90,000	Q 150,000 a Q 250,000		No aplican

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Aspecto Responsabilidad social empresarial

#	Consulta/interrogante Ética y responsabilidad social	Respuesta integral Micro y Pequeñas empresas Panificadoras	Respuesta del propietario		
80	¿Ha aplicado la responsabilidad social empresarial con los clientes proveedores y empleados?	Los propietarios de micros y pequeñas empresas panificadoras sí aplican la responsabilidad social dentro de la empresa.	Sí		No
81	¿Qué actividades de proyección social apoya la empresa, en el Municipio?	Los propietarios de micros y pequeñas empresas panificadoras apoyan en actividades de celebración del día de las madres, día del cariño, actividades culturales, educativas y religiosas.	Día de la madre, día del cariño, actividades culturales, educativas, religiosas.		
82	¿Con que frecuencia participa la empresa en actividades relacionadas al cuidado del medio ambiente?	Micro= 4 nunca pues no las han invitado, 1 casi siempre y 2 siempre en actividades escolares. Pequeña= 4 nunca.	Nunca	Casi siempre	Siempre

Datos generales del propietario. Base de datos: 8 micro y 4 pequeñas empresas panificadoras.

Fuente: Elaboración propia, 2013.

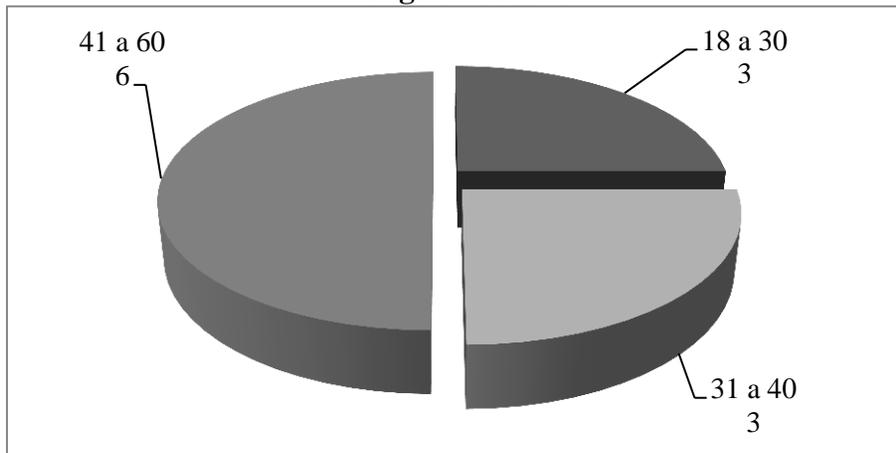
Anexo 9

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo, según las herramientas de recolección de datos de este estudio.

9.1. Información de Empresarios Método

Esta información fue recabada a través de un cuestionario aplicado a 12 empresarios de las micros y pequeñas empresas panificadoras de Teculután, municipio de Zacapa

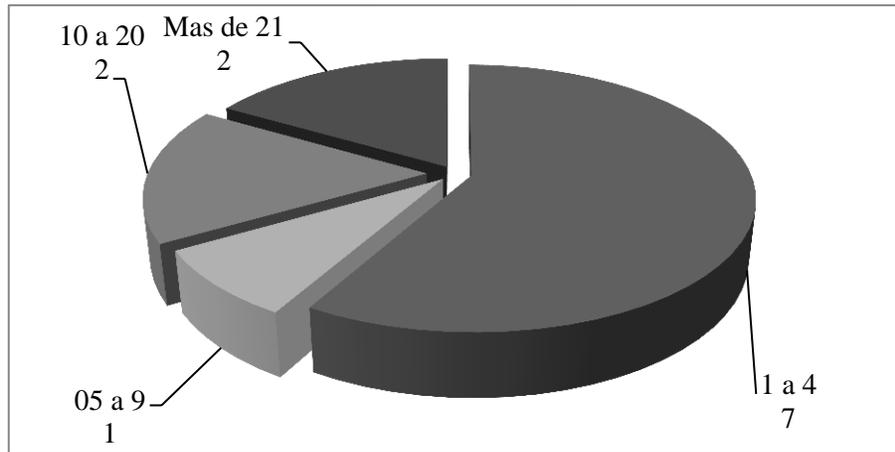
Gráfica 1
Rango de edades



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Los resultados de la investigación revelan el 75% de los propietarios panificadores, poseen un rango de edad entre 41 a 60, el 25 % la cantidad de 18 a 30 años y de 31 a 40, en donde algunos se han dedicado a la elaboración de pan, heredando este oficio de generación en generación.

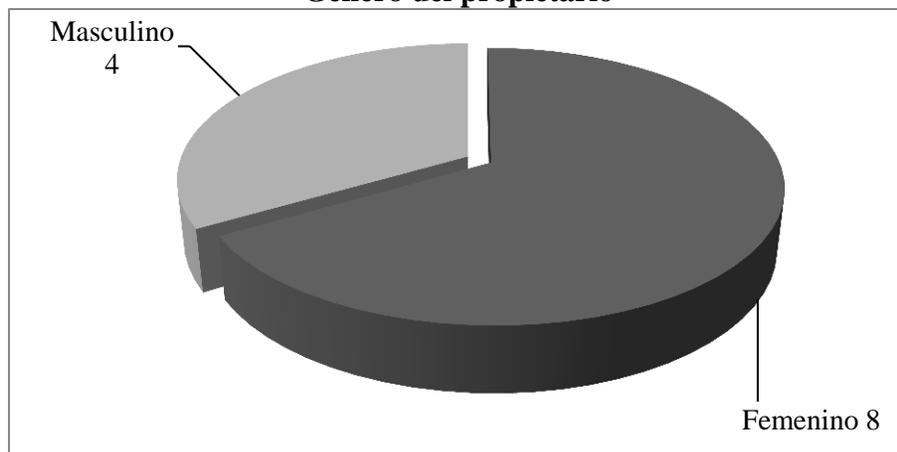
Gráfica 2
Número de Empleados en las panificadoras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Siete de los empresarios manifestó tener un cantidad menor de 10 empleados; dos de ellos de 10 a 20, dos cuentan con más de 21; solamente uno cuenta con 5 a 9 empleados en la elaboración, venta y distribución de pan. Por lo que según la clasificación de MINECO, estas corresponden a micro y pequeñas empresas.

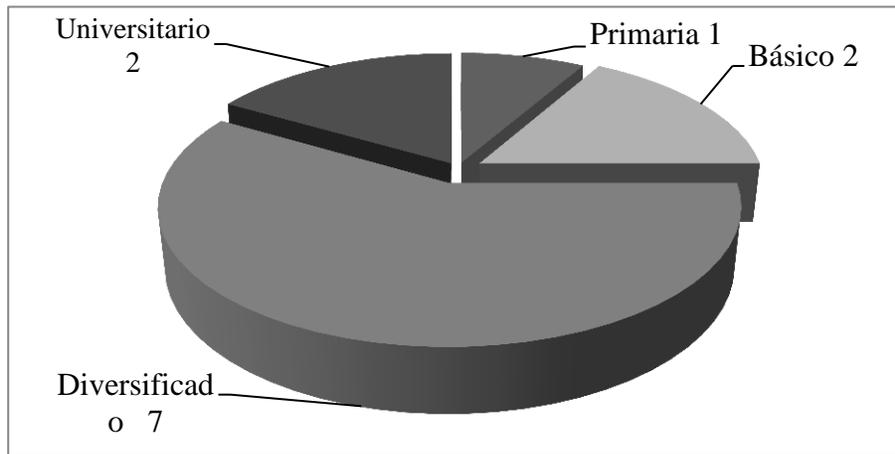
Gráfica 3
Género del propietario



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Del total de entrevistados, ocho son de género femenino, y en consecuencia solo cuatro son de género masculino, es decir que el negocio de panaderías en su mayoría está a cargo de personas de género femenino.

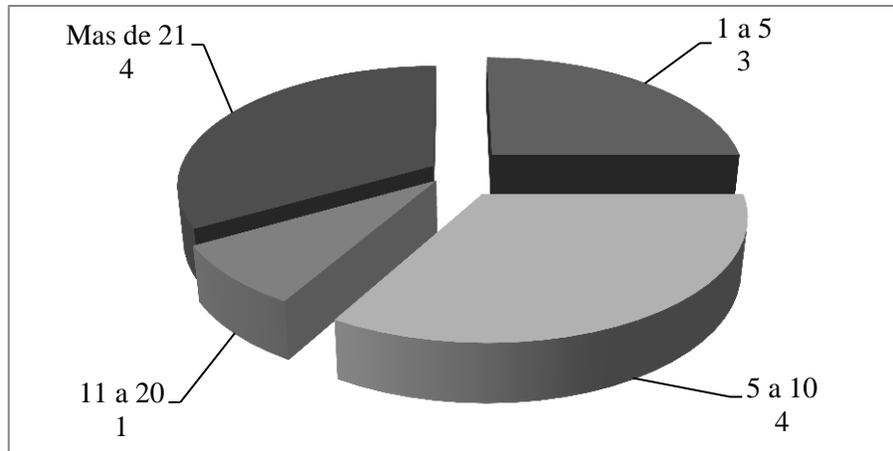
Grafica 4
Grado académico



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Más de la mitad de sujetos encuestados posee nivel de educación diversificado o carrera media; aunque dos de ellos educación básica y uno de primaria; solamente 2 alcanzaron cursar algún semestre universitario. Aclararon que el conocimiento de elaboración de pan, fue heredado y enseñado por un familiar, entre ellos, abuelos, cuñados y primos.

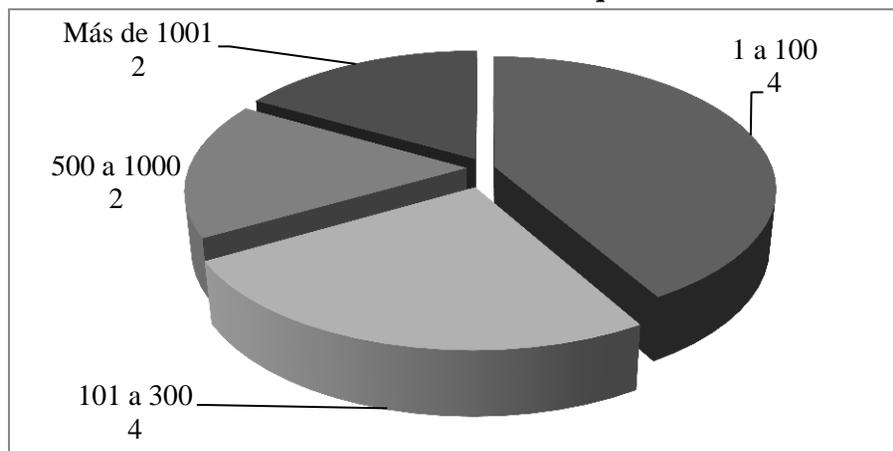
Gráfica 5
Tiempo de tener el negocio



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Los pequeños empresarios opinaron tener su negocio desde más de 21 años. Solamente los micro empresarios tienen su negocio en rangos de 1 a 5 años, de 5 a 10 años y de 11 a 20 años correspondientemente.

Gráfica 6
Cantidad de clientes frecuentes que abastece



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Cuatro de los propietarios de micro empresas panificadores expresaron tener aproximadamente 100 clientes fijos o frecuentes; cuatro de ellos 300, y los pequeños empresarios opinaron tener de 500 a más de 1000 clientes.

9.2 Indicador Proceso Administrativo

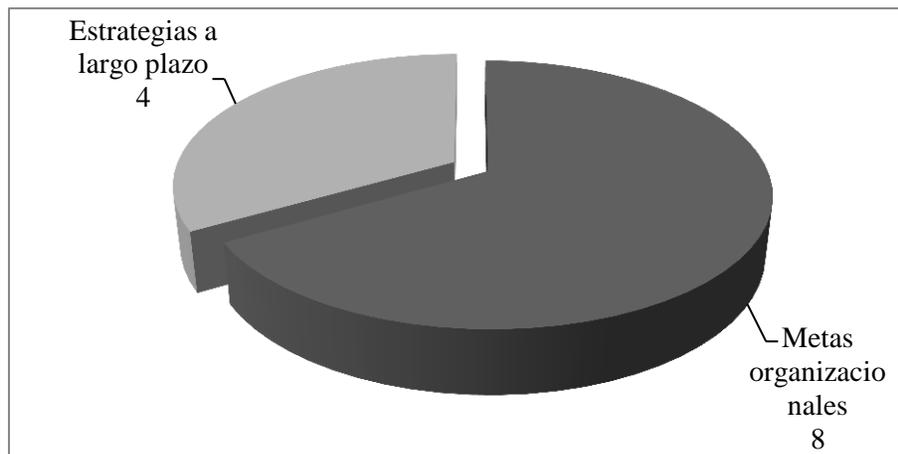
Según conversaciones sostenidas con los propietarios, el total de los entrevistados manifestó ser el responsable directo de la planeación y toma de decisiones de la empresa.

Tabla 1
Responsable de realizar la planeación

Propietarios	Respuesta
Responsable de la planeación	12
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

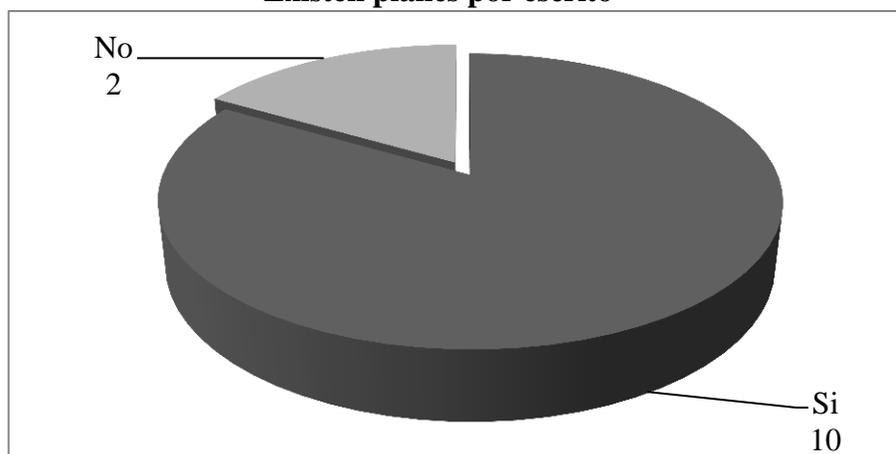
Gráfica 7
Tipos de planes que realiza



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los sujetos encuestados, informó que cuenta con objetivos o metas organizacionales en su empresa, según indicaron al investigador se refieren a la cantidad de unidades a producir. El resto de planes son utilizados por muy pocos como estrategias en unidades de tiempo mayores de cinco años.

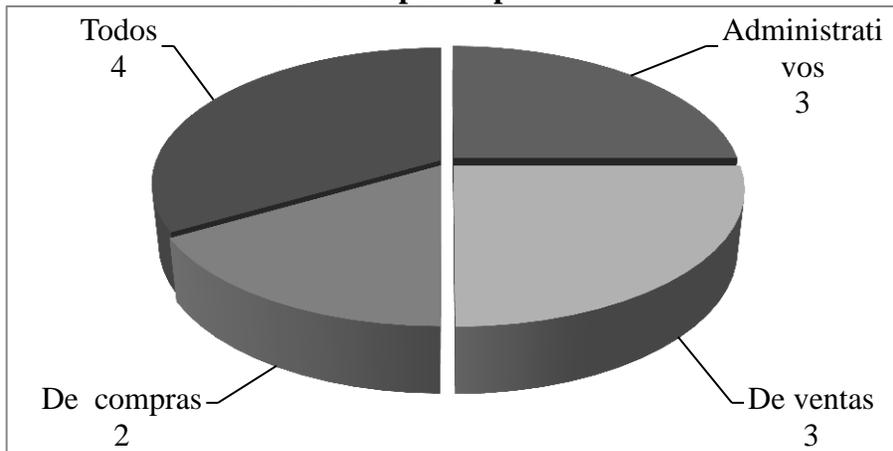
Gráfica 8
Existen planes por escrito



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez sujetos entrevistados informaron si tener planes por escrito en su empresa, solamente 2 de ellos no cuenta con este tipo de herramientas de uso diario.

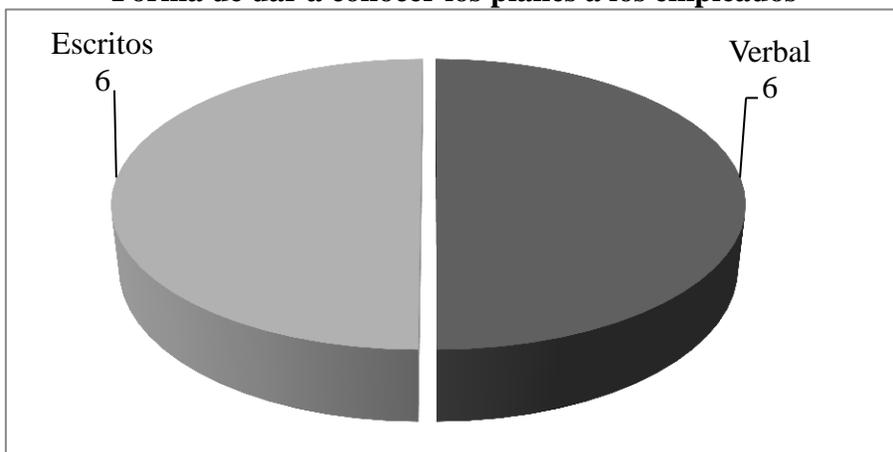
Grafica 9
Clases de planes por escrito



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Tres empresarios opinaron utilizar planes por escrito como lo es en la administración de su negocio, de igual cantidad aplican los planes o estimaciones de ventas, dos ellos de compras de materia prima, el resto opino transmitir sus planes integralmente a los antes descritos.

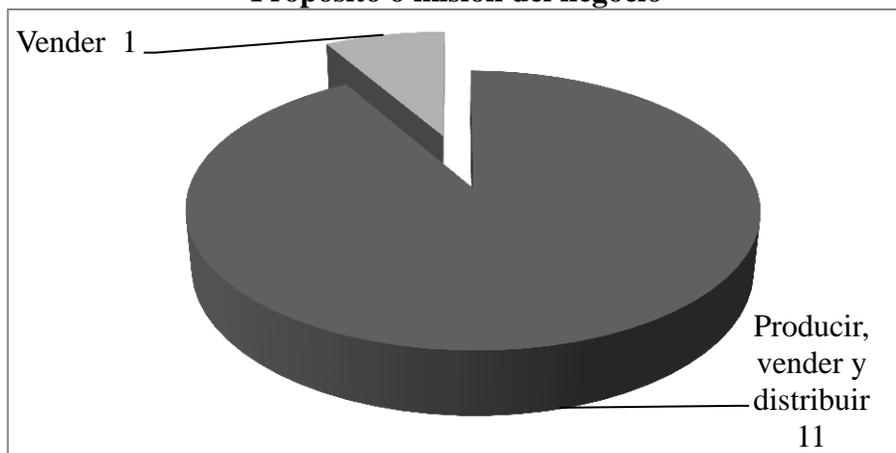
Gráfica 10
Forma de dar a conocer los planes a los empleados



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los empresarios panificadores informan de sus planes verbalmente a sus empleados, la otra mitad lo realizan por escrito utilizando memoradums, y cartas.

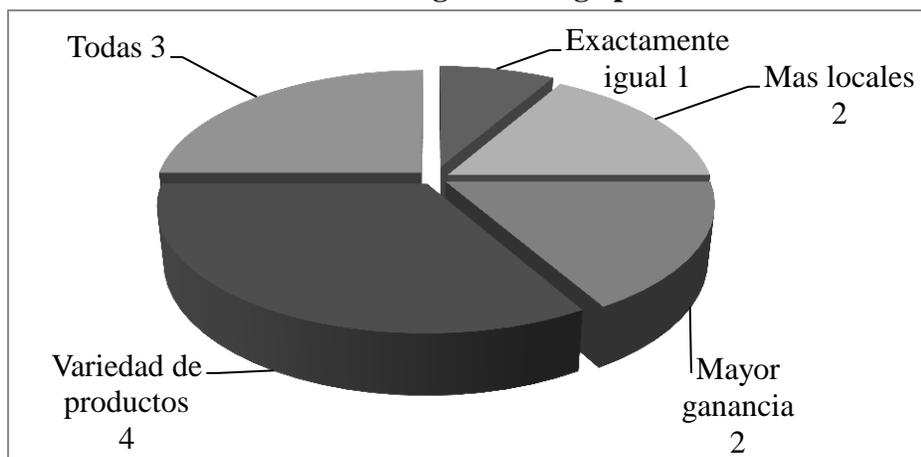
Gráfica 11
Propósito o misión del negocio



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Once de los encuestados informaron que la razón de ser del negocio es fabricar, vender y distribuir productos de pan, uno de ellos solamente la venta del mismo.

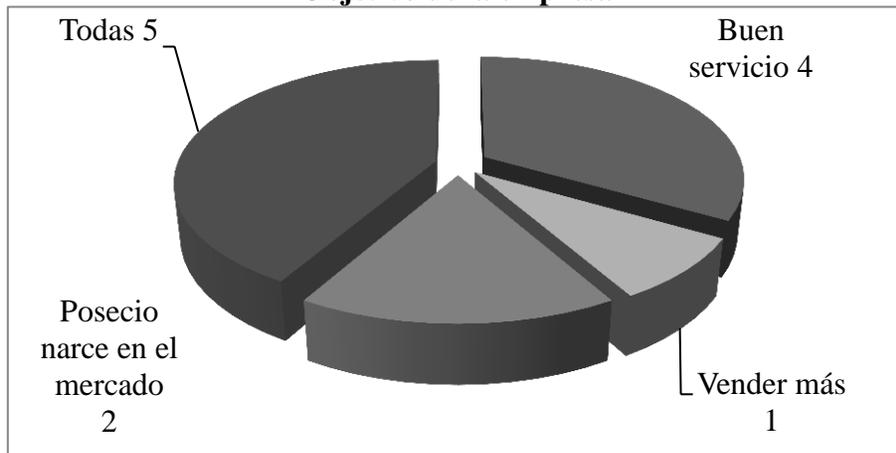
Gráfica 12
Visión del negocio a largo plazo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Cuatro propietarios opinaron visualizar su negocio a largo plazo con mayor variedad de productos a ofrecer a sus clientes. Dos respondieron de manera distinta con mas locales y generando mayores ganancias.

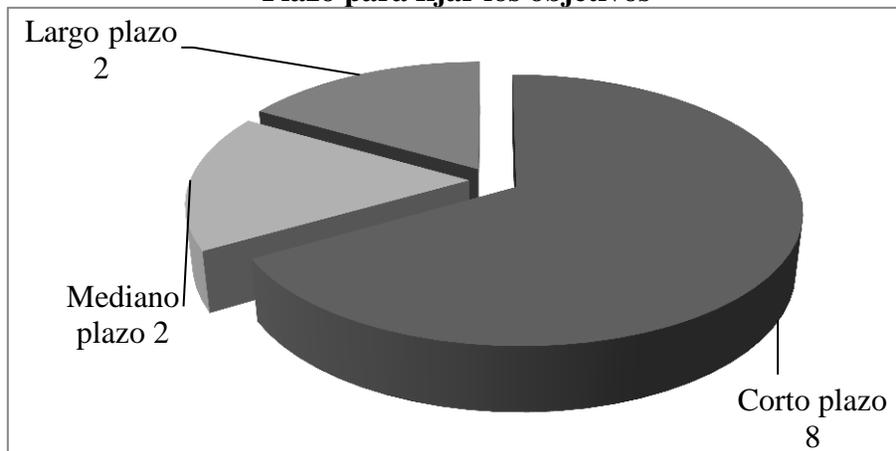
Gráfica 13
Objetivo de la empresa



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Cuatro de los empresarios expreso que el objetivo primordial de la empresa es brindar un buen servicio, trabajando integralmente en beneficio de posesionarme en el mercado y vender más el producto terminado.

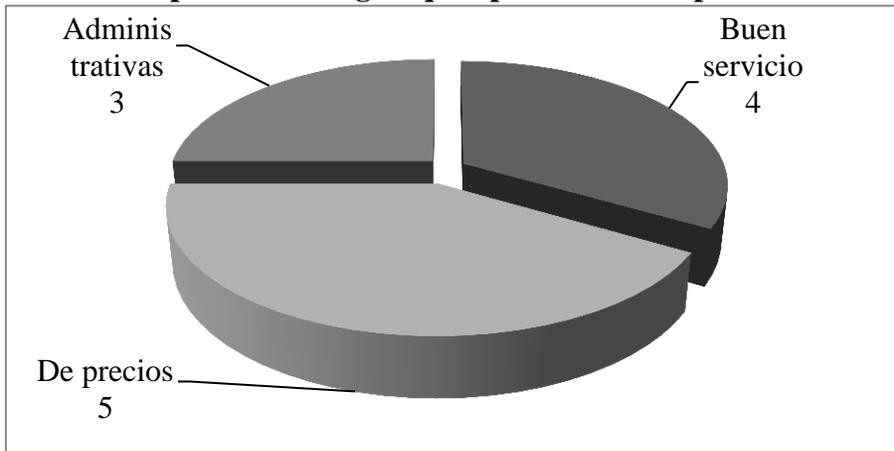
Gráfica 14
Plazo para fijar los objetivos



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Más de la mitad de los encuestados establecen objetivos a corto plazo para dar respuesta a lo planificado en tiempos semanal o quincenal correspondientes a micro empresas; el resto planifica a mediano y largo plazo.

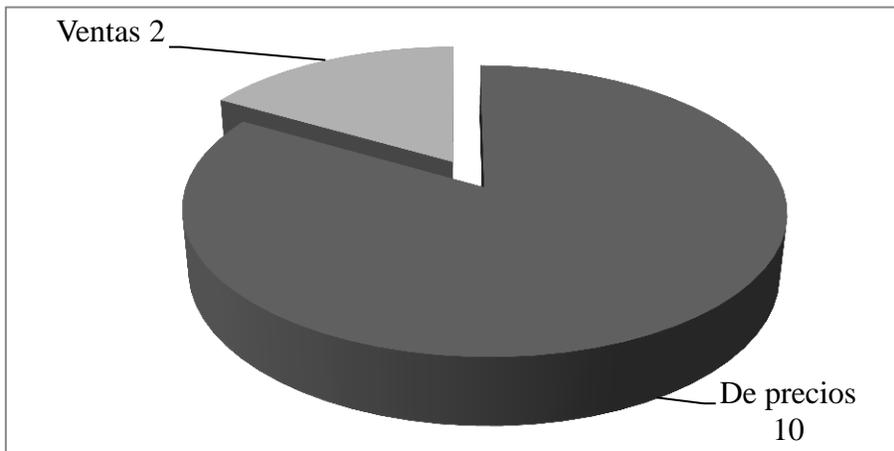
Gráfica 15
Tipos de estrategias que aplican en la empresa



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Para los propietarios la estrategia más importante es la de precios económicos o accesibles al consumidor final, pues es la más adecuada para venta y distribución del pan y de esta forma suplir los gustos y preferencias de la población. Seguidamente el buen servicio y calidad así también las estrategias administrativas.

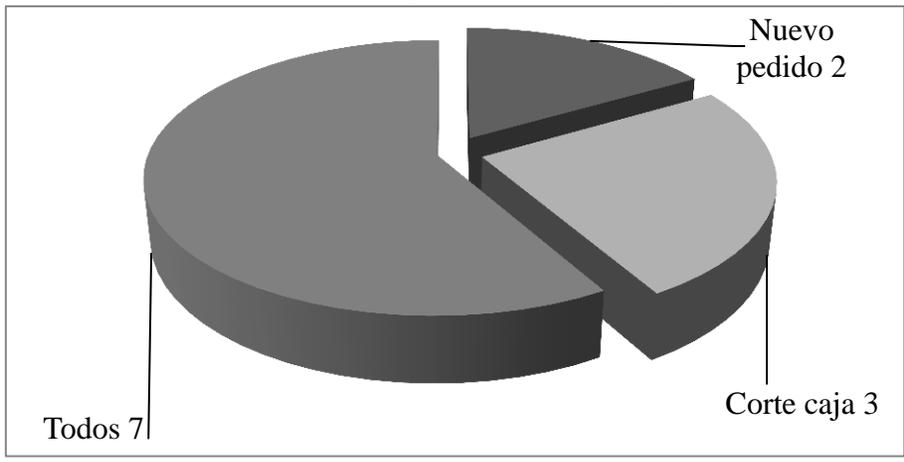
Gráfica 16
Políticas más importantes de la empresa



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Las políticas de precios es la más relevante para los sujetos encuestados, dos opinaron las políticas de ventas.

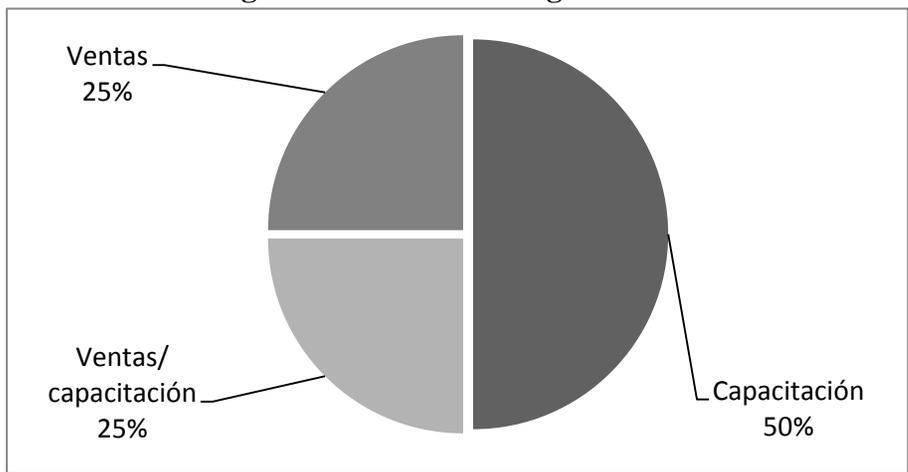
Gráfica 17
Procedimientos que existen en el negocio



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Siete de propietarios aplican procedimientos de control de inventario de materia prima de corte de caja y de nuevo pedido, 3 de ellos manifestaron realizar un corte de caja cada turno de trabajo en la empresa.

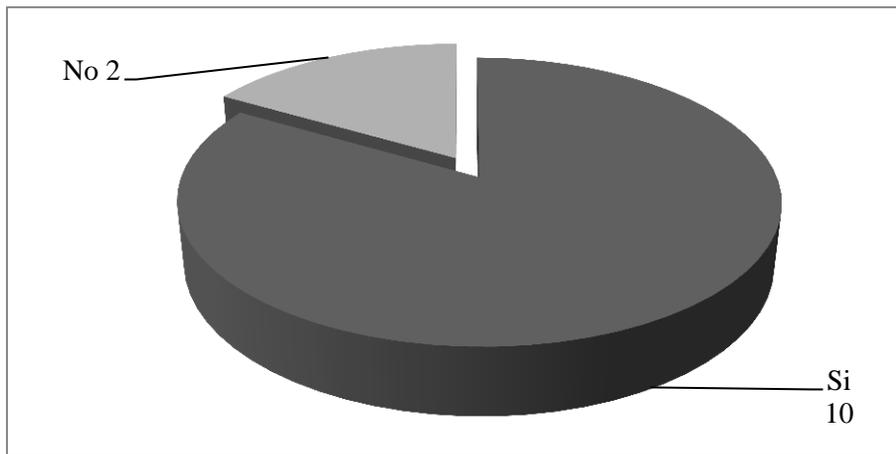
Gráfica 18
Programas de uso en el negocio



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Seis encuestados manifestaron tener programas de capacitación respaldado por distribuidores de productos alimenticios y de tecnología, tres de ellos aplican programas de ventas y capacitación y de igual cantidad solamente de ventas.

Gráfica 19
Apoyo de instituciones para mejoramiento del negocio



Base de datos: 12 empresarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los propietarios panificadores opinaron si recibir apoyo por parte de sus distribuidores de materia prima.

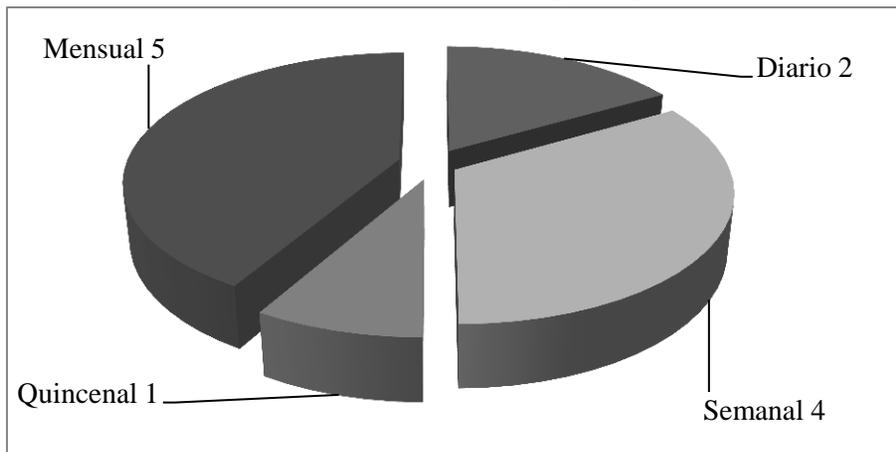
Tabla 2
Realización de presupuesto

Si	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 empresarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de empresarios entrevistados opinaron realizar un presupuesto de la empresa para mejorar los controles administrativos de la empresa.

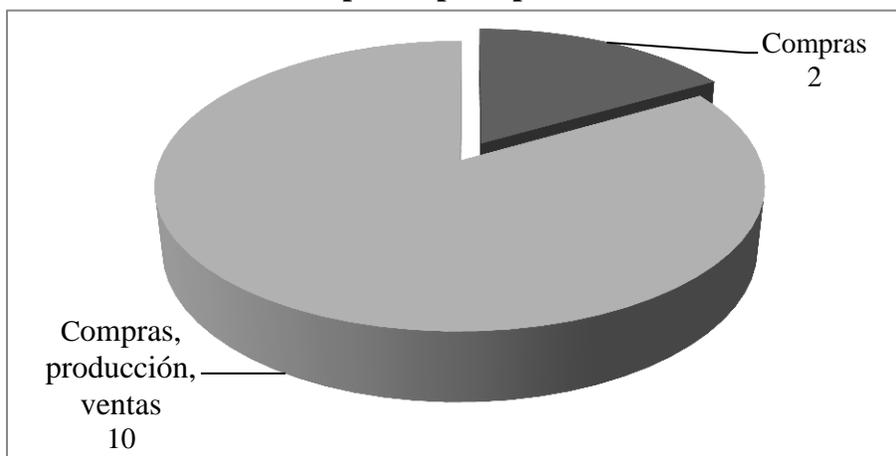
Gráfica 20
Período de realización del presupuesto



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Cinco de los empresario opinaron realizar el presupuesto de la empresa de forma mensual, necesario para estimar los gastos, cuatro de forma semanal, dos de forma diaria y un quincenalmente.

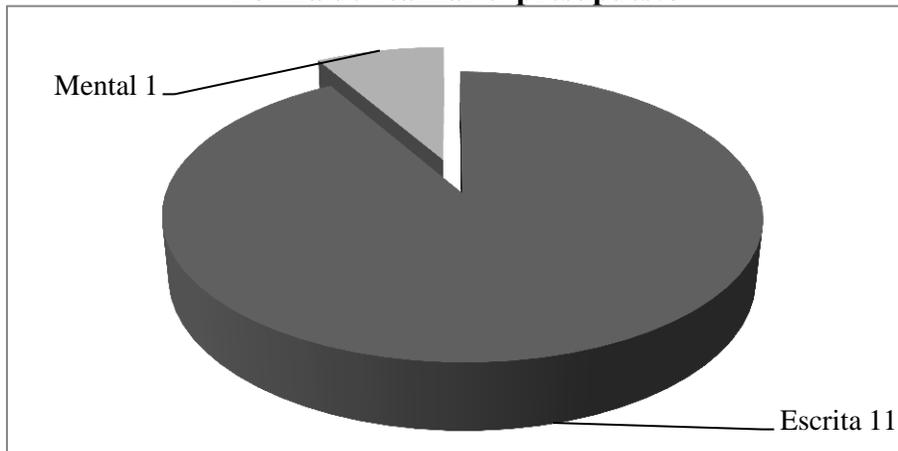
Gráfica 21
Tipos de presupuesto



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los encuestados opino utilizar presupuesto relacionado a la compra, producción de materia prima y a las ventas del producto terminado, y dos de ellos presupuestos solamente las compras de insumos y materia prima.

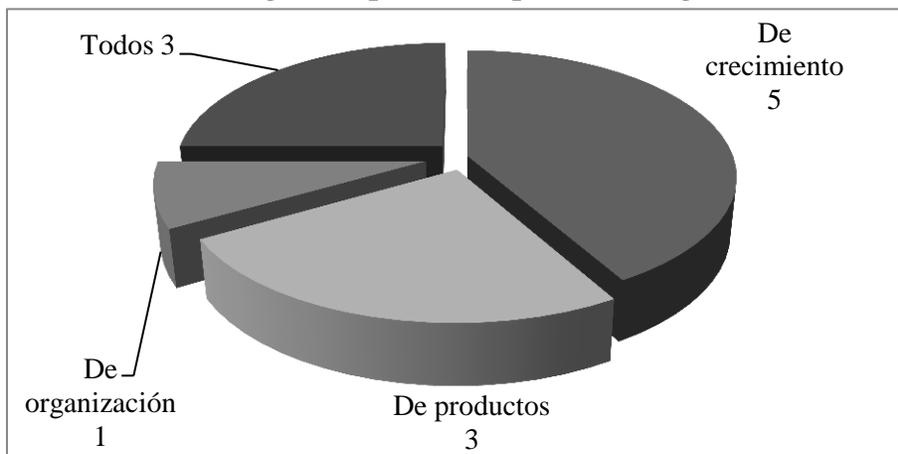
Gráfica 22
Forma de realizar el presupuesto



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Once de los encuestados opinó realizar un presupuesto de forma escrita en la empresa.

Gráfica 23
Estrategias corporativas que usa el negocio



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los propietarios encuestados opinaron que una de las estrategias corporativa que aplican es de crecimiento empresarial; el resto manifestó basarse en la extensión de productos y la de financiamiento de operaciones de la empresa. Uno de ellos consideran que es importante trabajar en un adecuado medio de organización familiar.

Tabla 3
Valores de uso en la empresa

Aplicación de Valores	Respeto, puntualidad, dignidad personal.
SI	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Los valores de uso diario en la empresa o negocio de las panificadoras es el respeto mutuo, la puntualidad de asistencia a sus labores dignificando a la persona como ser humano.

9.3. Indicador Organización

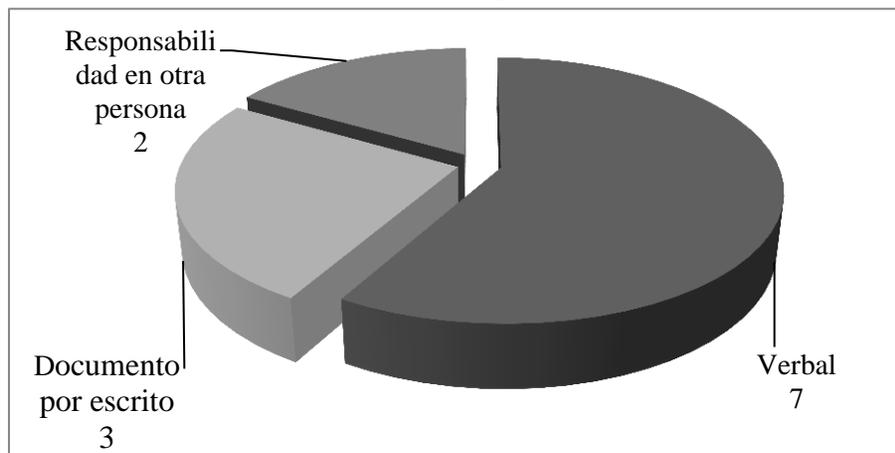
Tabla 4
Asignación de tarea

SI	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de los propietarios expresaron asignar tareas específicas a los integrantes de las empresas panificadoras sean estas micro o pequeñas.

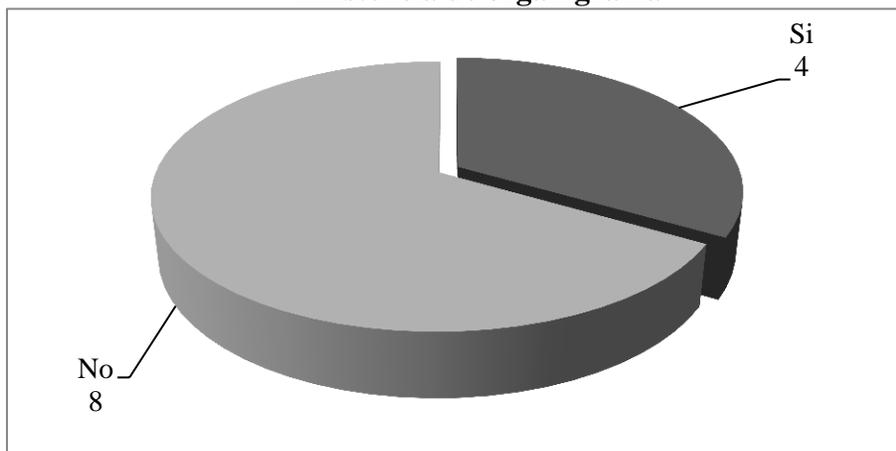
Gráfica 24
Forma de asignar tareas



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Siete de los encuestados referencio asignar tareas laborales de forma verbal al momento de transmitir las; solamente 3 de forma escrita utilizando memorándum, y dos de responsabilidad transmitida a un supervisor de la empresa.

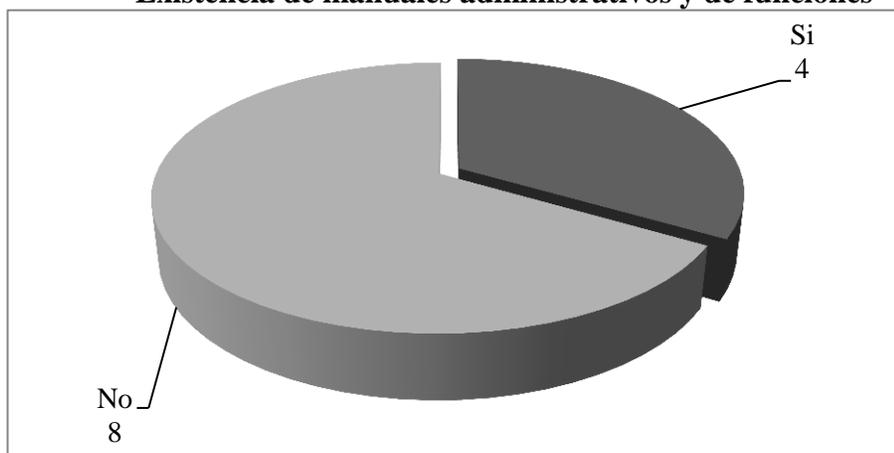
Gráfica 25
Existencia de organigrama



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los propietarios opinó no contar con un organigrama escrito en donde se observen los puestos de trabajo y las líneas de autoridad ya que creen que por ser negocios pequeños no les hace falta y desconocen cómo hacerlos; 4 de ellos mencionó si contar con esta herramienta, aunque no de forma visible al personal que labora en la empresa. Los que sí cuentan con organigrama su presentación es de forma sencilla y verticalmente de arriba hacia abajo.

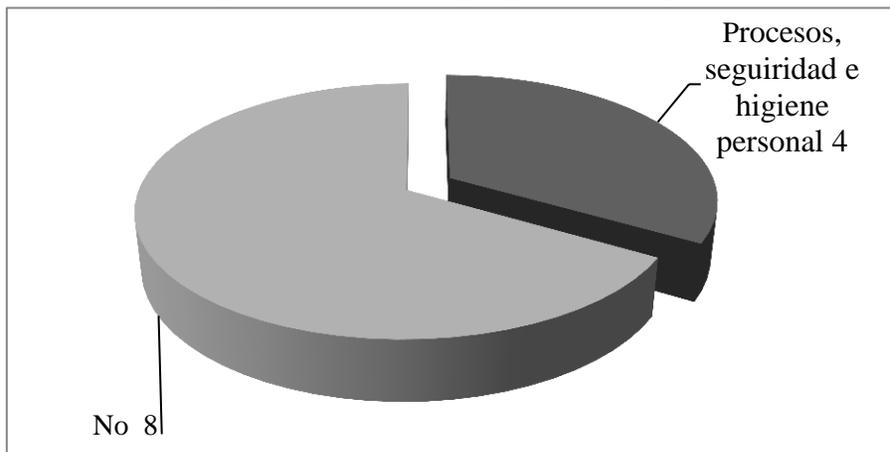
Gráfica 26
Existencia de manuales administrativos y de funciones



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los propietarios indicaron no contar con manuales de la empresa, a la vez expresaron el deseo de contar con esta herramienta pero desconocen la forma de hacerlo, 4 de ellos opinó si contar con esta herramienta administrativa.

Gráfica 27
Tipos de manuales que posee la empresa

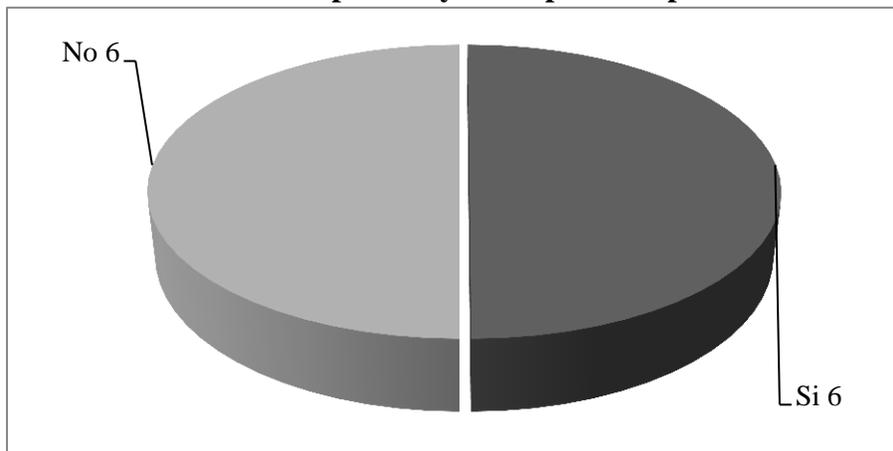


Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los de los propietarios expresó, si poseer manuales de la empresa, opinaron contar solamente con manual de procesos de materia prima y de maquinaria y equipo industrial, de seguridad e higiene y de selección de personal. Cuatro de ellos no posee manuales de del negocio.

9.4. Indicador Integración de Personal

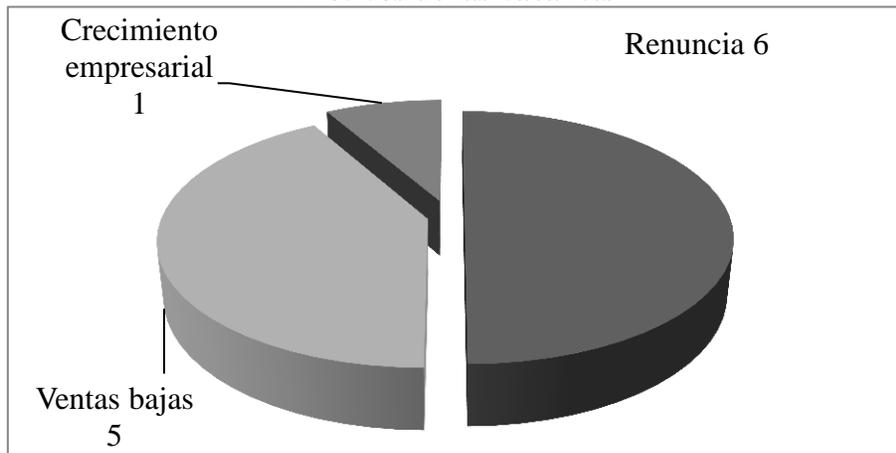
Gráfica 28
Existencia de perfiles y descripción de puestos



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de propietarios manifestó, si contar con perfiles y descripción de los puestos de trabajo en la fabricación venta y distribución de productos alimenticios de forma informal, la otra mitad no cuenta con estos datos de importancia empresarial.

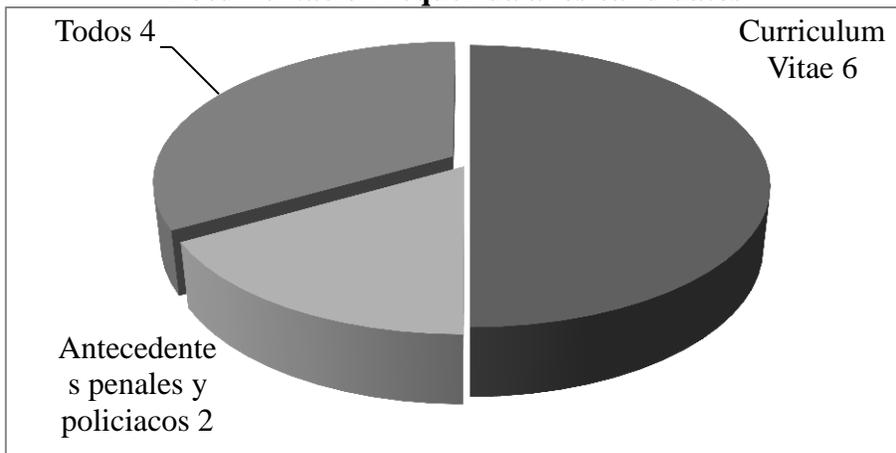
Gráfica 29
Motivos de las vacantes



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los encuestados opinó que el motivo principal cuando se presenta una vacante de trabajo en la empresa es por renuncia propia del empleado, por falta de motivación personal y decide buscar otras fuentes de trabajo, cinco de ellos por motivo de ventas bajas en la panificadora y no alcanza el presupuesto para pagarles, y tan solo 1 cuando existe crecimiento general de la empresa.

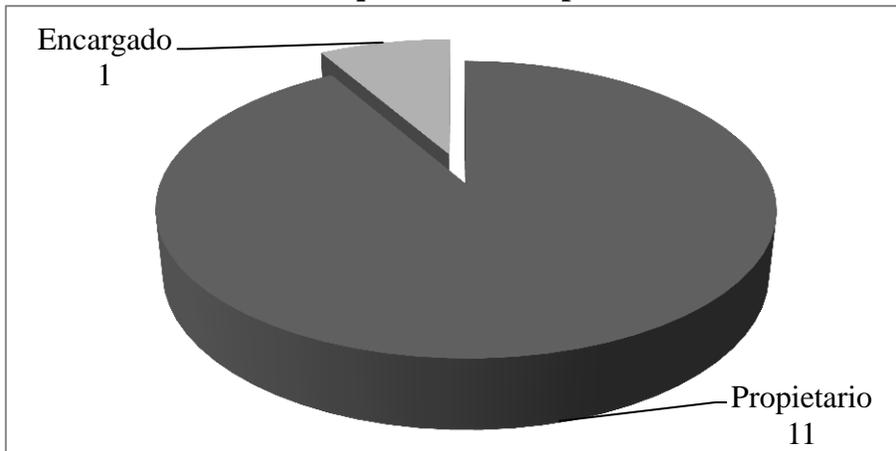
Gráfica 30
Documentación requerida a los candidatos



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de propietarios opinó requerir documentación como lo es el currículum vitae, que incluye cartas de recomendación, fotocopia de cedula o documento de identificación personal, exámenes médico tales como: prueba de embarazo, tipo de sangre, tarjeta de pulmones y tuberculosis, licencia vigente al momento de contratar personal nuevo para la empresa; el resto solamente solicitar antecedentes penales y policíacos.

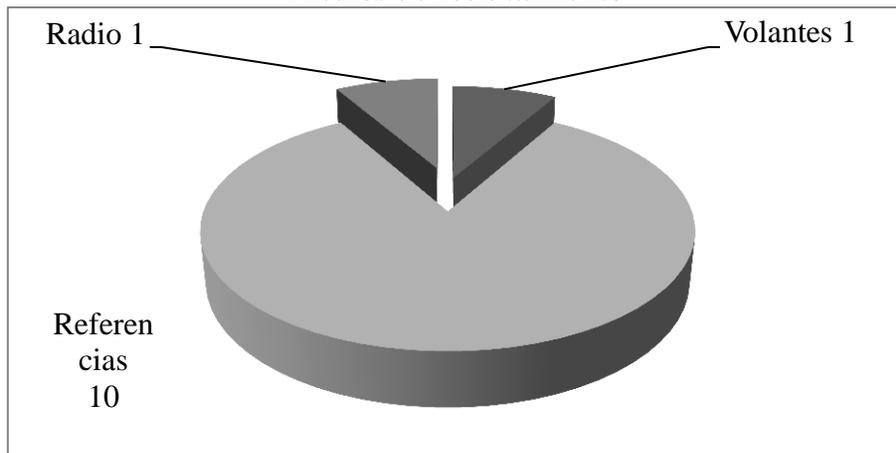
Gráfica 31
Persona que contrata al personal



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Once entrevistados expresaron que el responsable directo de contratar personal, es el propietario de la empresa panificadora, y solamente uno realiza la contratación el supervisor de la misma.

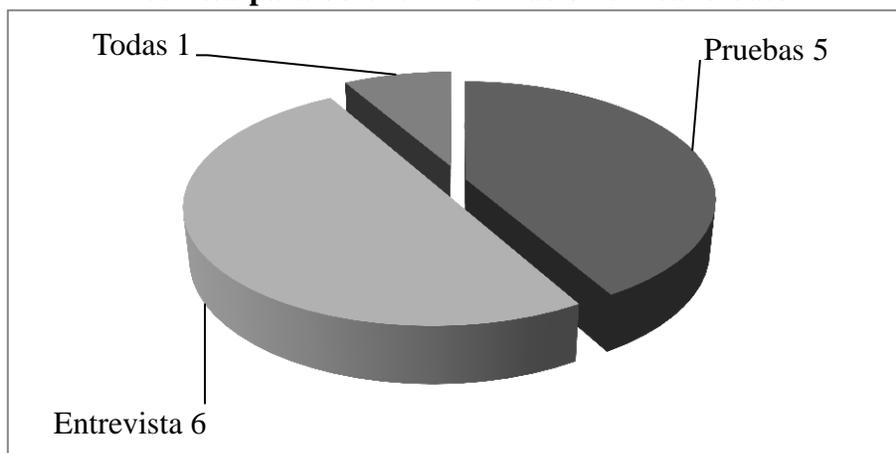
Gráfica 32
Medios de reclutamiento



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez propietarios expresaron que el medio principal de reclutamiento personal en la micro y pequeñas empresa panificadora es la referencia personal, misma brindada por empleados internos; el resto utilizan volantes y en escasas ocasiones la radio como medio de comunicación para generar empleado.

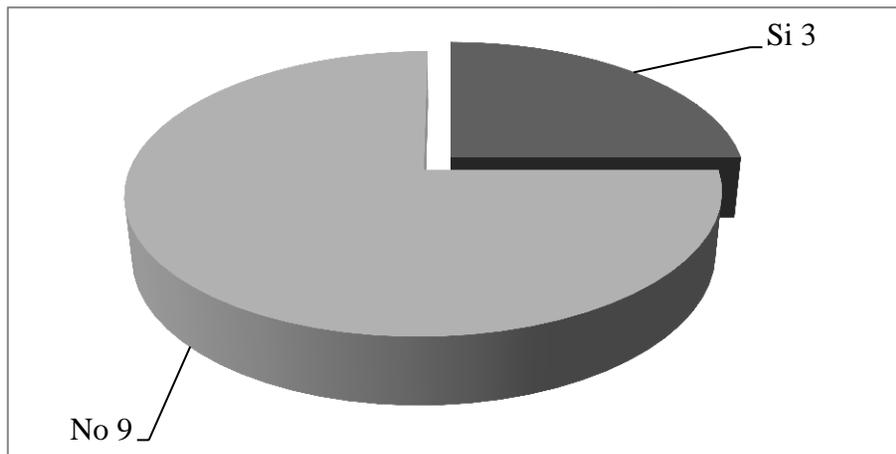
Gráfica 33
Técnicas para obtener información del candidato



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de propietarios expreso utilizar como técnica para obtener información del candidato la entrevista personal con el empleado; la otra mitad realiza pruebas prácticas, en donde se supervise las aptitudes para optar al puesto de trabajo.

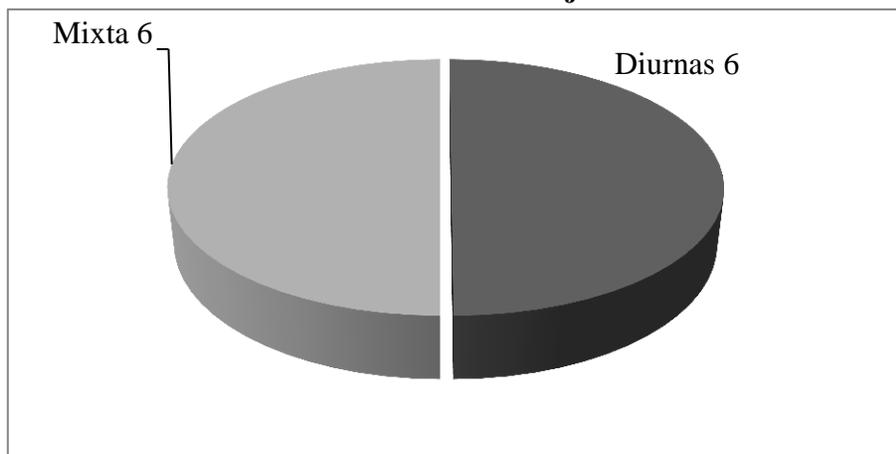
Gráfica 34
Existencia de contratos de trabajo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mayoría de sujetos expresaron no poseer contratos de trabajo, ya que desconocen su importancia y la forma de elaborarlos; además consideran que no le hacen falta, nunca han sido visitados por el ministerio de trabajo y consideran que la forma de entablar una relación laboral es la palabra. La única que aplica contrato es la pequeña empresa pues percibe más responsabilidad al contar con este documento además de cumplir con las leyes laborales.

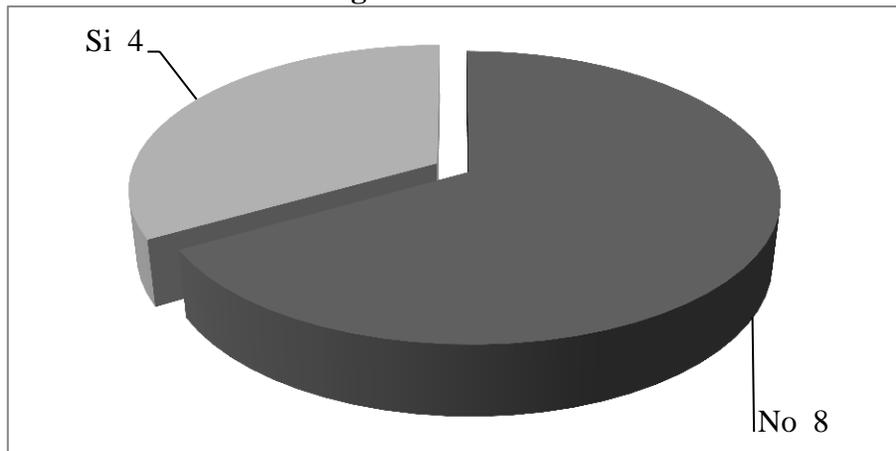
Gráfica 35
Jornadas de trabajo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de sujetos entrevistados expresó trabajar en horarios de jornada diurna, de 6:00 a.m. a 18:00 horas sin exceder 08 horas de trabajo ni 48 a la semana. La otra mitad en jornada mixta de 10:00 a.m. a 18:00 horas, no mayor de 07 horas diarias ni exceder a 42 horas a la semana.

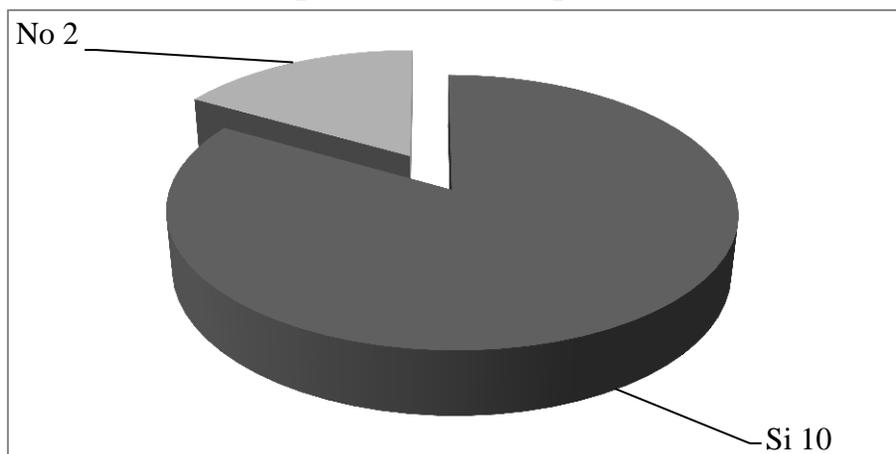
Gráfica 36
Pago de horas extras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los propietarios expresó no pagar horas extras a los empleados pues se les cancela semanalmente, solo cuatro lo realiza si es oportuno o si presenta algún fallo en el equipo industrial de la empresa, el cual atrase la fabricación o cocción del pan.

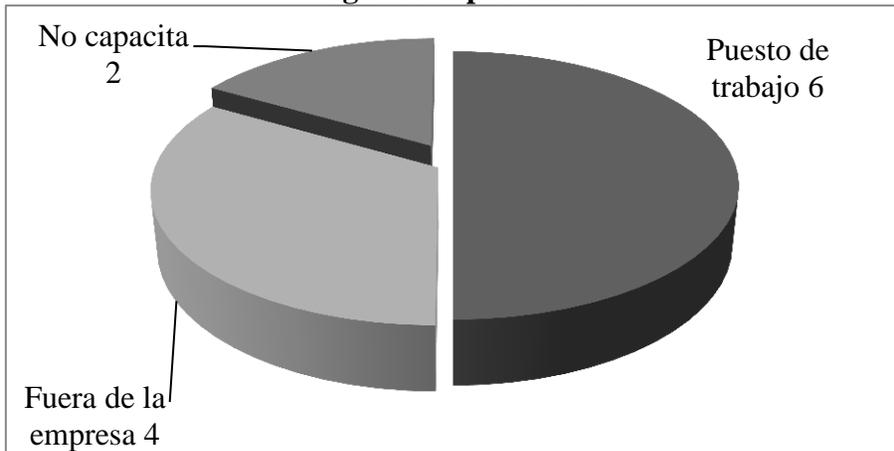
Gráfica 37
Capacitación a los empleados



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los propietarios si capacitan a los empleados de su micro y pequeñas empresas panificadoras.

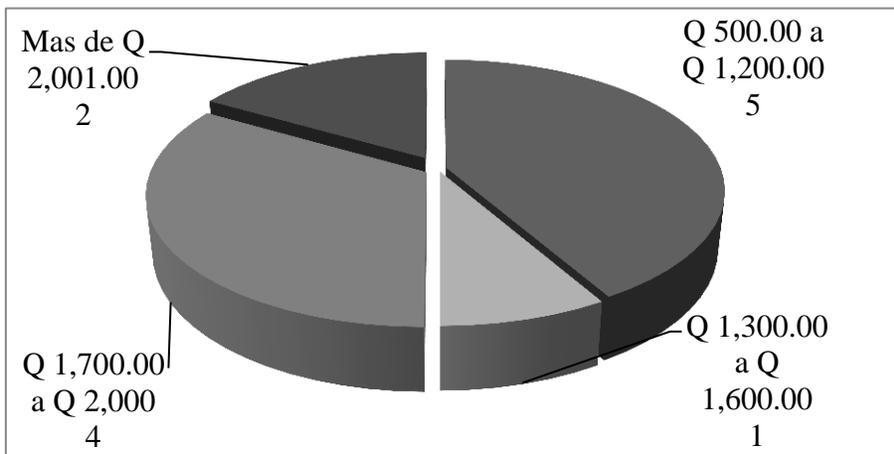
Gráfica 38
Lugar de capacitación



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los propietarios expresó capacitar a los empleados dentro de la empresa, proceso respaldado por distribuidores de los insumos o maquinaria industrial; 4 de ellos lo realiza fuera de la empresa otorgándoles algún diploma como motivación laboral. Solamente dos de ellos no capacita al personal pues no lo considera indicado.

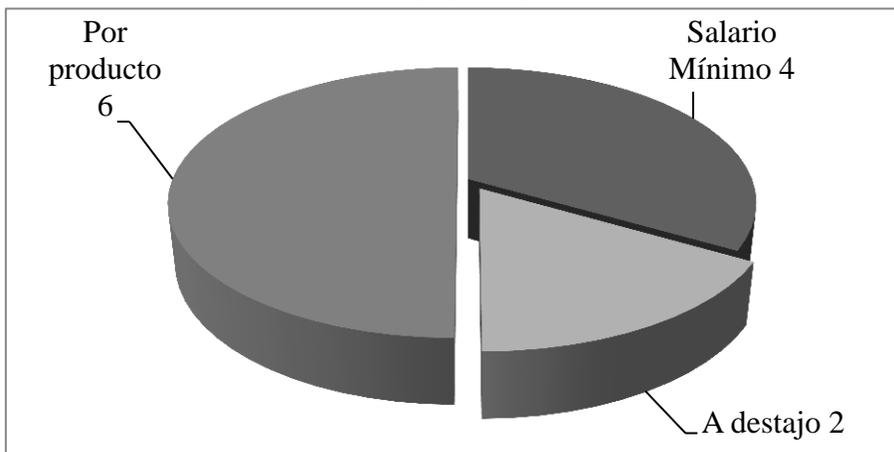
Gráfica 39
Monto de la remuneración



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Cinco propietarios de micro empresas opinaron pagar en el rango de Q 500.00 a Q 1,200.00; cuatro de ellos cancelarles la cantidad de Q 1,700.00 a Q 2,000.00 y dos más de Q 2,001.00. Un propietario le paga únicamente de Q 1,300.00 a Q 1,600.00.

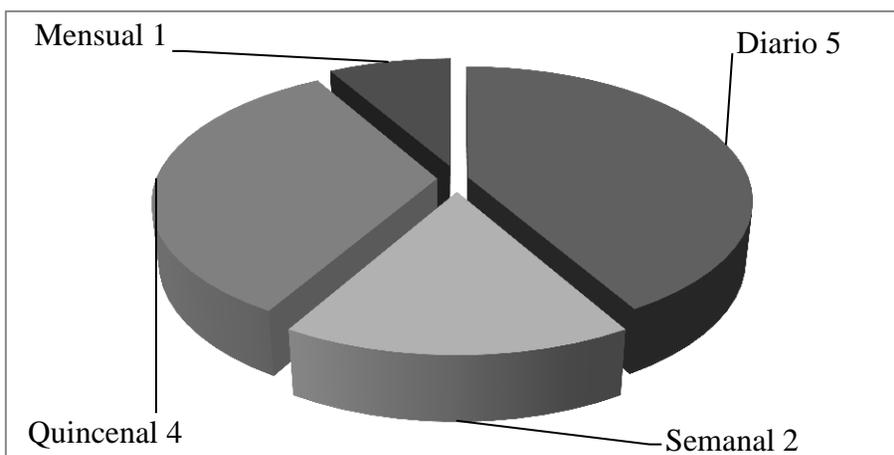
Gráfica 40
Forma de pago al personal



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de empresarios encuestados expresó pagar por producto producido en quintales o distribuido, 4 pagan salario mínimo al trabajador, y dos a destajo.

Gráfica 41
Frecuencia de pago



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Cinco sujetos entrevistados expresaron pagar de forma diaria a sus empleados, 4 de forma quincenal, 2 semanal y una solo de forma mensual.

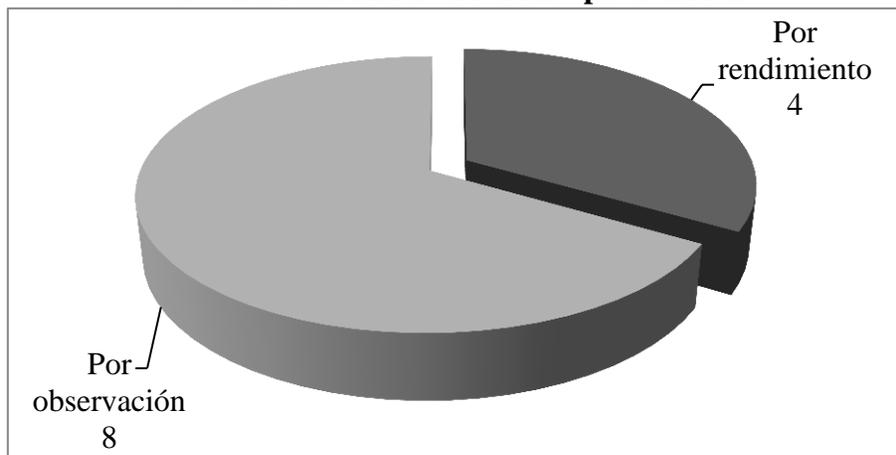
Tabla 5
Evaluación del desempeño del trabajador

SI	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de sujetos investigados manifestó si evaluar el desempeño del trabajador en la empresas panificadoras de pan.

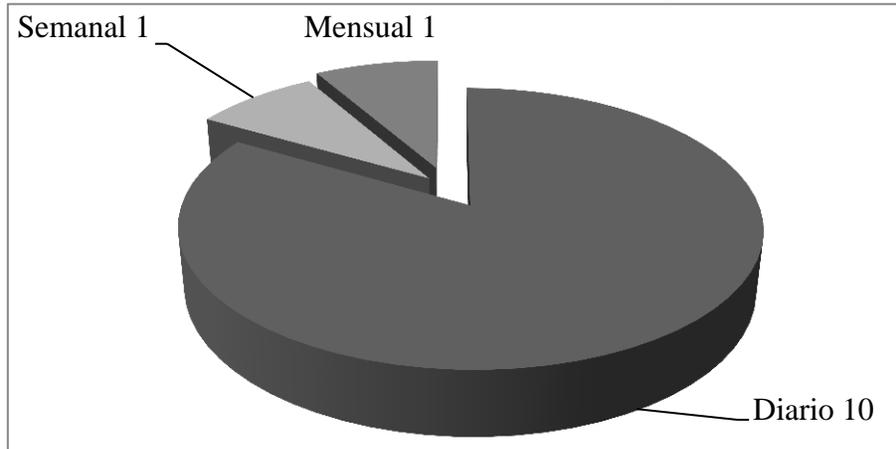
Gráfica 42
Forma de evaluación del desempeño laboral



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho empresarios indicó que la forma de evaluación a los empleados es observando directamente cómo realizan sus labores, cuatro de ellos valorizan el rendimiento revisando la cantidad de quintales producidos o vendidos al consumidor final.

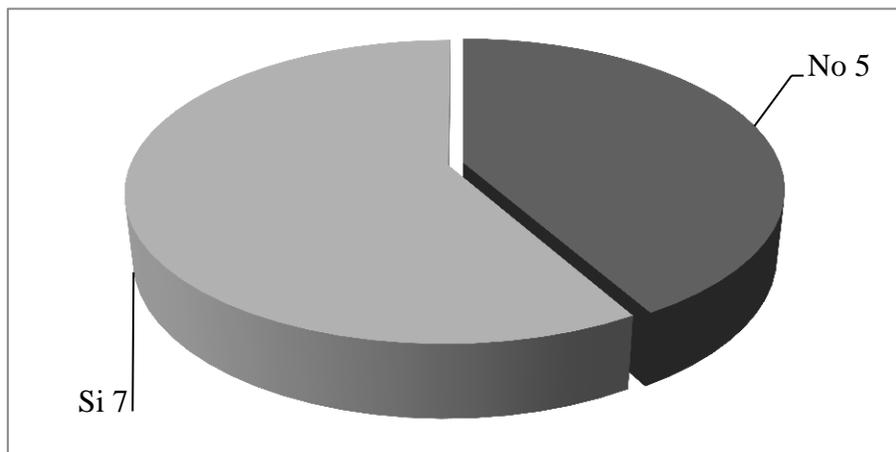
Gráfica 43
Frecuencia de evaluación del desempeño



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez propietarios expresaron evaluar a sus empleados por medio de la observación directa de frecuencia diaria, uno de ellos semanal y uno de forma mensual, dependiendo del avance de las fabricación, venta o distribución de pan.

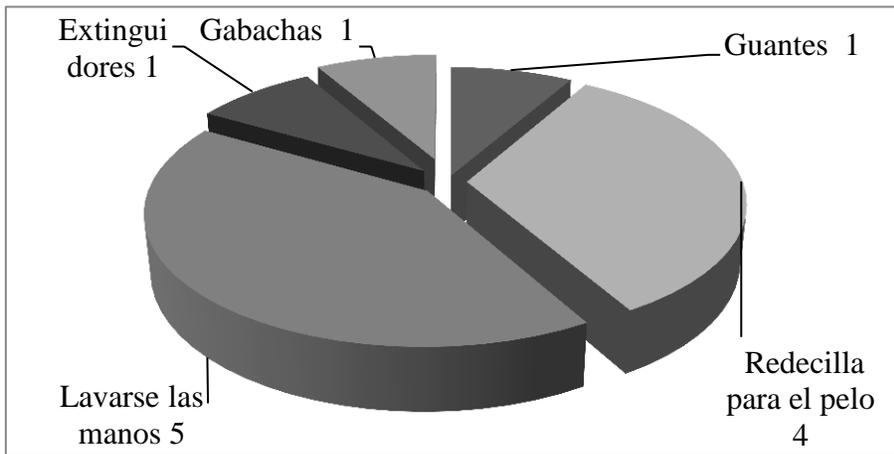
Gráfica 44
Planificación de personal



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Siete de los empresarios opinó planificar la cantidad de personal necesaria para producir, vender y distribuir pan en la empresa; cinco de ellos expresaron no realizarlo pues consideran tener la experiencia necesaria para ello.

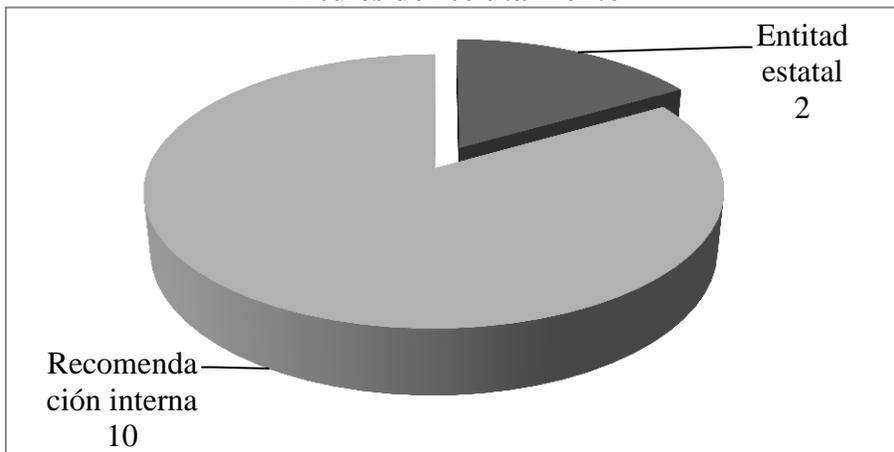
Gráfica 45
Políticas de seguridad industrial



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Esta pregunta tiene respuesta de opción múltiple, los encuestados coincidieron que las normas de higiene y seguridad industrial más utilizadas son la de lavarse las manos constantemente cuando se está en contacto con el pan, así también el uso de redecilla de pelo; el resto referencio el uso de gabachas, extinguidores, y guantes.

Gráfica 46
Medios de reclutamiento



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los sujetos encuestados expresaron utilizar como herramienta de reclutamiento de personal las recomendaciones internas de los trabajadores, dos de ellos utilizan entidades estatales como la cámara de la Industria.

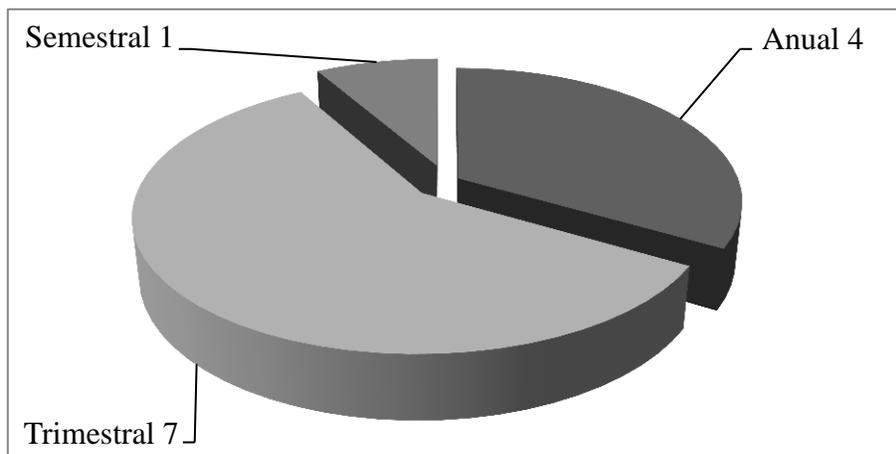
Tabla 6
Realización de inducción de personal

SI	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Doce de los sujetos entrevistados opino realizar un proceso de inducción al personal al momento de contratarlo en la empresa durante un lapso de tiempo oportuno mientras se relacionan con el trabajo.

Gráfica 47
Frecuencia de capacitación al personal



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Siete de los sujetos entrevistados opino realizar capacitaciones al personal cada tres meses, cuatro de forma anual y una de forma semestral. En aspectos como uso de tecnología industrial, proceso de fabricación y recetas de insumos alimenticios, normas de seguridad e higiene industrial, selección, contratación e inducción de personal.

Tabla 7
Instituciones que apoyan la capacitación de personal

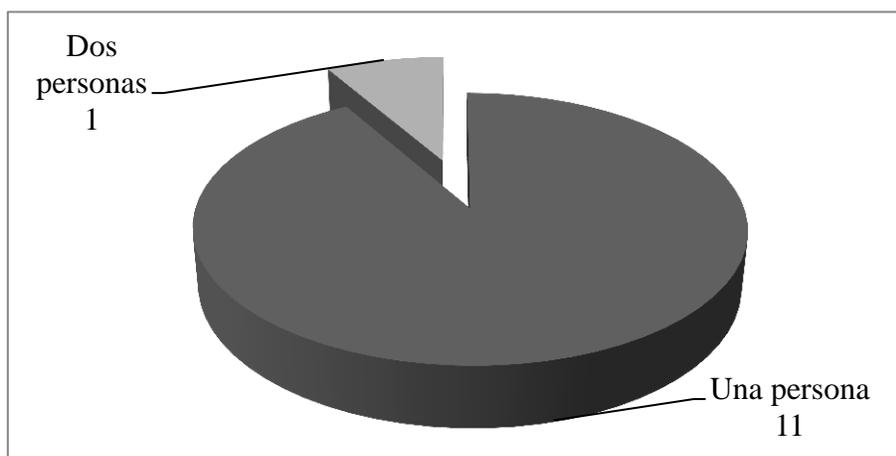
Privadas	12
Públicas	0
Otras	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de empresarios opino que las instituciones de apoyo en la capacitación de personal son las empresas privadas o proveedores, las cuales distribuyen los productos alimenticios o de la tecnología industrial.

9.5 Indicador Dirección

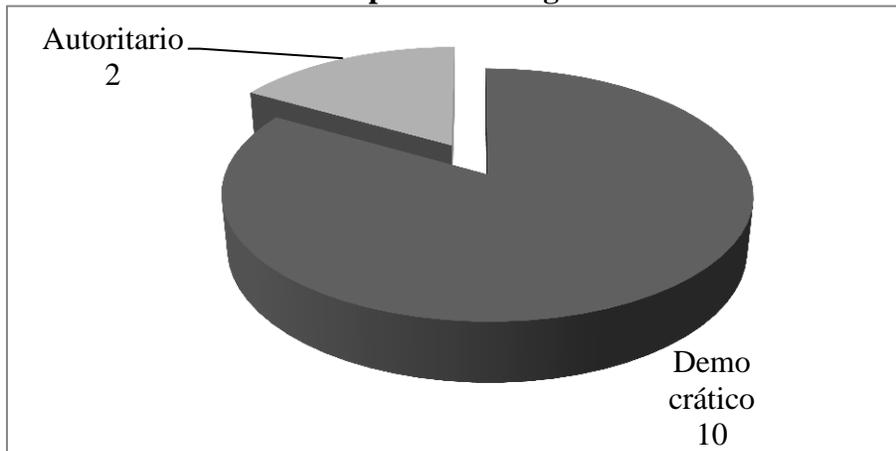
Gráfica 48
Personas que dan instrucciones al personal



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Once de los propietarios están conscientes de ser ellos los que dan instrucciones directas al personal que labora en la empresa, mientras que una de ellas las trasmite a dos personas como lo es el propietario y el encargado directo o supervisor del negocio.

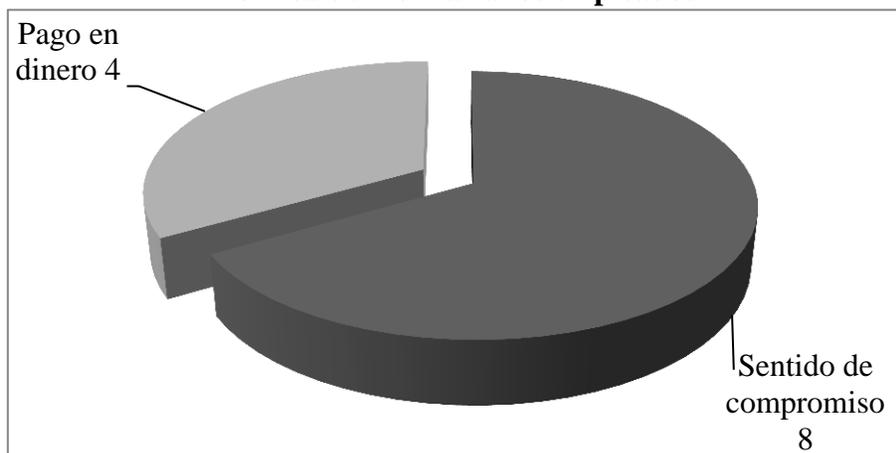
Gráfica 49
Tipo de liderazgo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La percepción de once de propietarios panificadores, es que su liderazgo es democrático o participativo en donde consulta a los empleados respecto a las decisiones de la empresa, el resto ejerce un liderazgo de imposición y de esperar el cumplimiento de los resultados deseados.

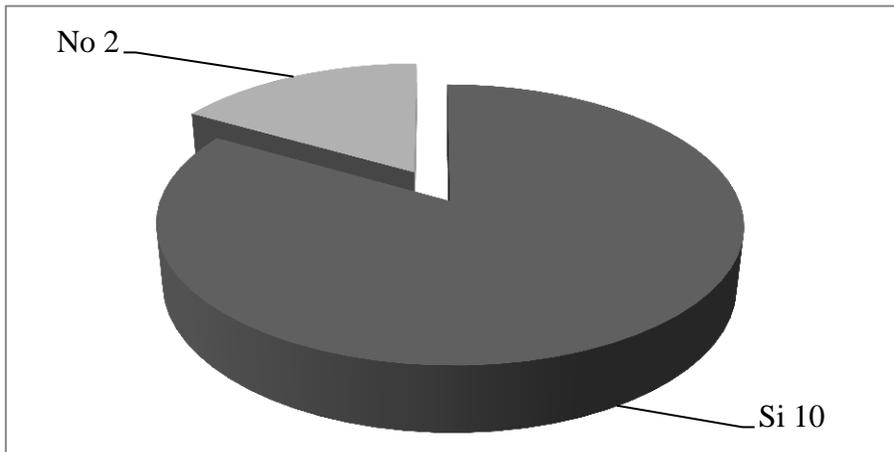
Gráfica 50
Formas de motivar a los empleados



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los sujetos entrevistados opinó que la forma de motivar a sus empleados es el sentido del compromiso al desarrollar las tareas de la empresa; 4 de ellos motiva por medio del pago en dinero.

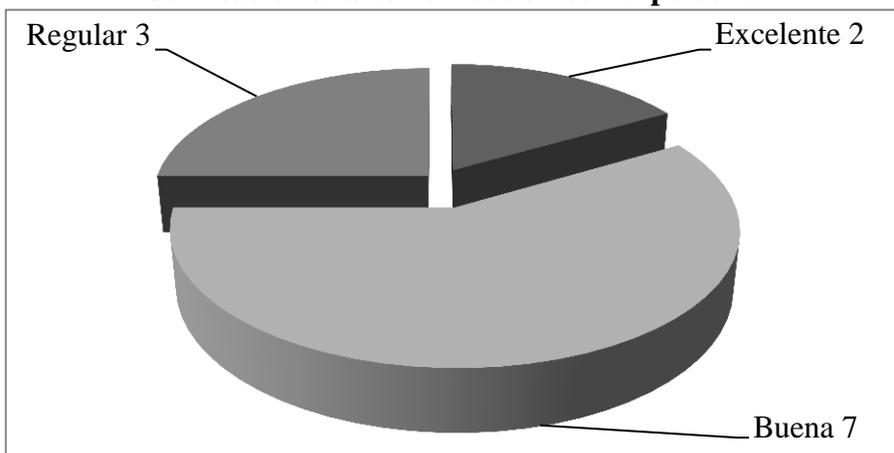
Gráfica 51
Actividades de recreación para empleados



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mayoría de propietarios entrevistados opino si realizar actividades de recreación con los empleados, las cuales les permita convivir como en familia, entre ellos: deportes, excursiones, visitas a lugares de recreación, celebración de días festivos o cumple años de los trabajadores.

Gráfica 52
Calificación a la comunicación con el personal

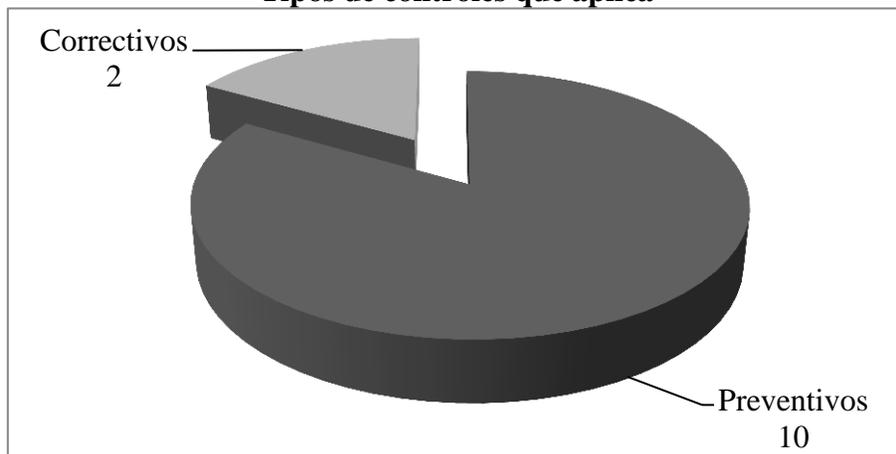


Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los empresarios entrevistados considera tener buena comunicación con sus empleados, ya que por el tamaño de la empresa, siendo esta pequeña existe una relación estrecha con ellos. Tres de ellos manifestaron tener comunicación regular pues en las panificadoras prevalece el género femenino y la relación de géneros, implica un poco el desarrollo de los procesos empresariales. Dos de ellos manifestaron tener una excelente comunicación.

9.6 Indicador Control

Gráfica 53
Tipos de controles que aplica

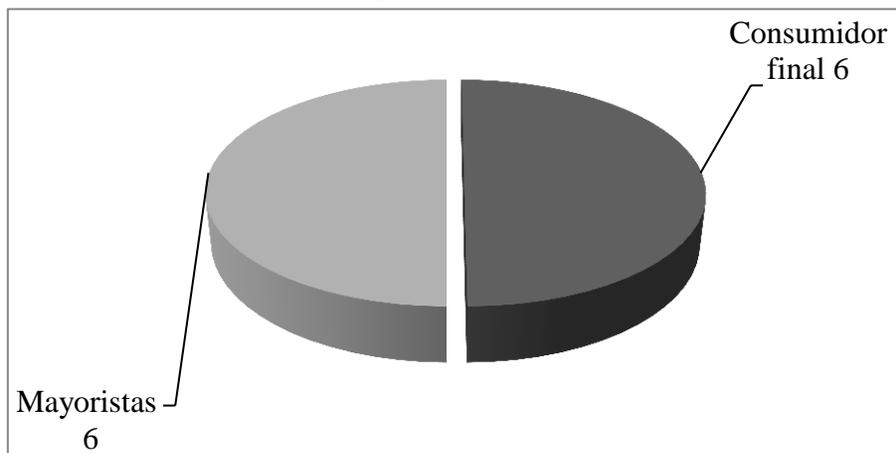


Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los propietarios opinan que permiten solucionar los problemas antes de que se realice alguna actividad en el manejo, fabricación o distribución de productos alimenticios, dos de ellos cuando el problema ya está hecho o en la marcha de las tareas a realizar.

9.7 Indicador Mercado

Gráfica 54
Tipos de clientes

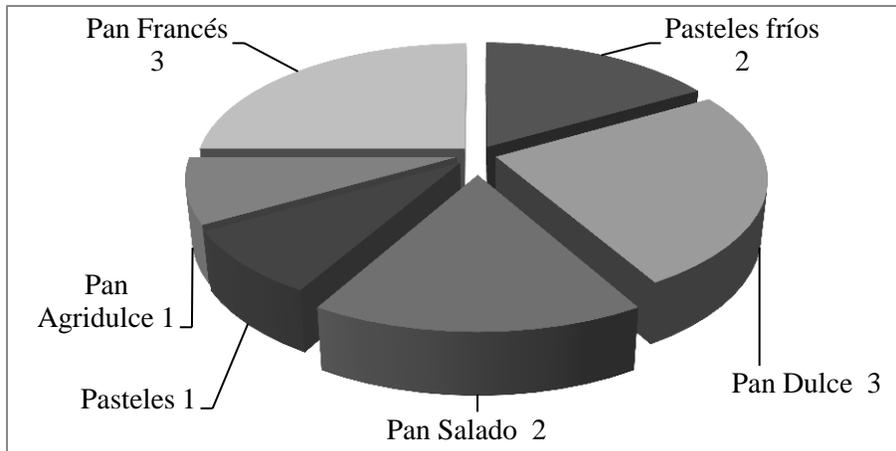


Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de empresarios manifestó tener como clientes directos a consumidores finales, la otra mitad expreso distribuirles a clientes mayoristas los cuales se encargan de vender en las distintas comunidades del Municipio.

9.7.1 Sub Indicador Producto

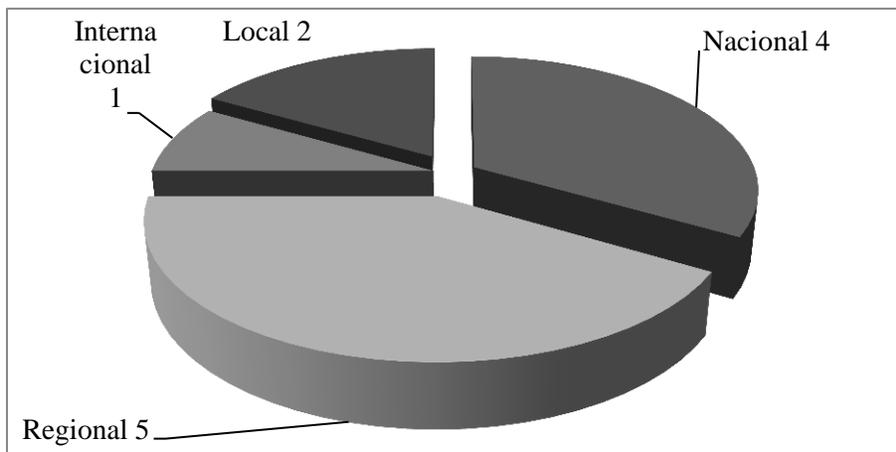
Gráfica 55
Tipos de producto que ofrecen



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La siguiente pregunta tiene respuestas de opción múltiple. El surtido básico de productos producidos, vendidos y distribuidos en la empresas panificadoras es el pan dulce y pan francés, el resto son extensiones de línea de productos tales como pasteles fríos, pan salado, pan agridulce, pastelitos entre otros.

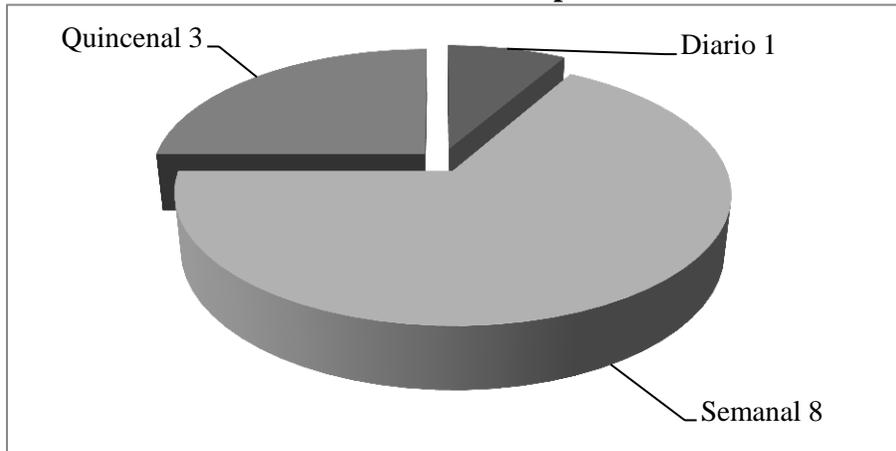
Gráfica 56
Ubicación de proveedores



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Cinco de los propietarios opinan tener como a distribuidores de insumos a guatemaltecos, siendo de ubicación la región oriental, dos de la localidad del Municipio y solamente uno expreso tener proveedores internacionales.

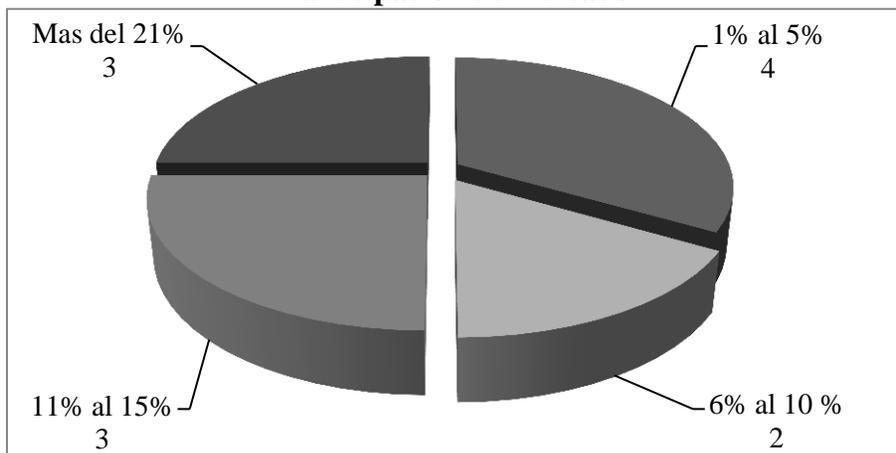
Gráfica 57
Frecuencia de atención de proveedores



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Los proveedores de las panaderías en su mayoría tienen una frecuencia de atención semanal, mientras que en menor proporción lo realizan quincenal y hasta de forma diaria según las necesidades de los propietarios.

Gráfica 58
Participación de mercado

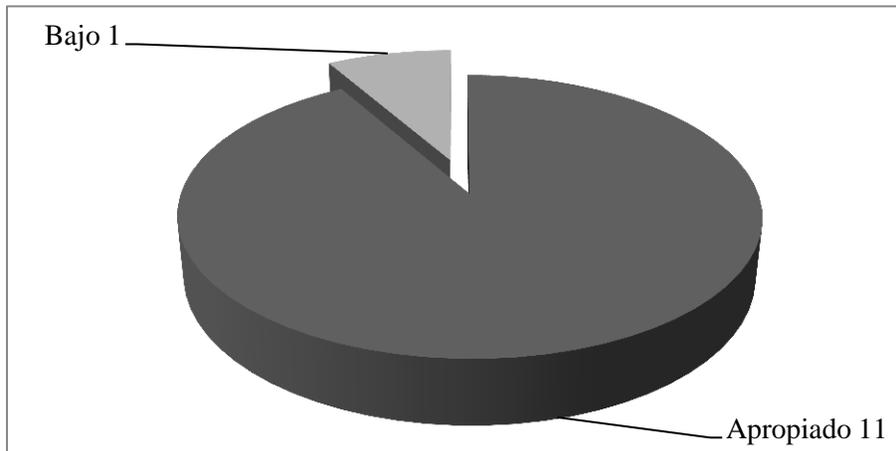


Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Cuatro de los sujetos investigados opinaron tener una participación del 1% al 5%, 3 del 11% al 15% de igual forma 3 de ellos más del 21% de cobertura de mercado. Solamente dos referencian asistir un mercado entre el un rango del 6% al 10%.

9.7.2 Sub Indicador Precio

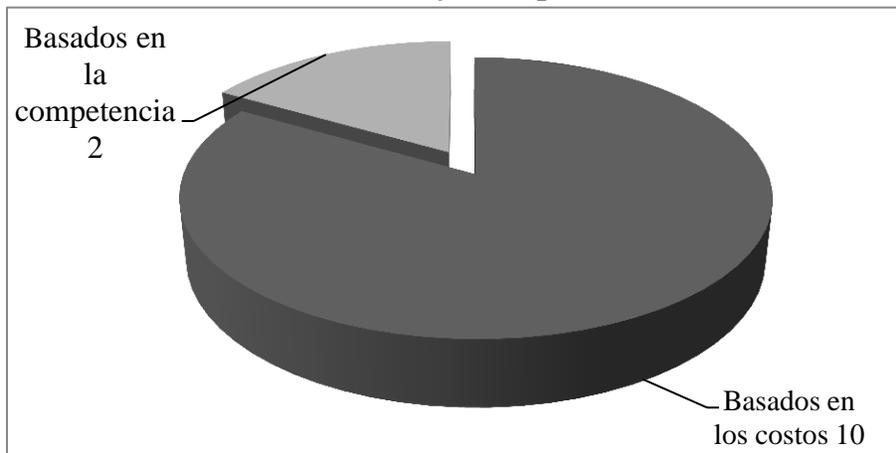
Gráfica 59
Calificación a los precios



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Once de los encuestados expresaron fijar los precios de sus productos basados en los costos de fabricación del pan, seguido de dos que evidenciaron basarlos según la competencia y de esta forma poder competir en el mercado.

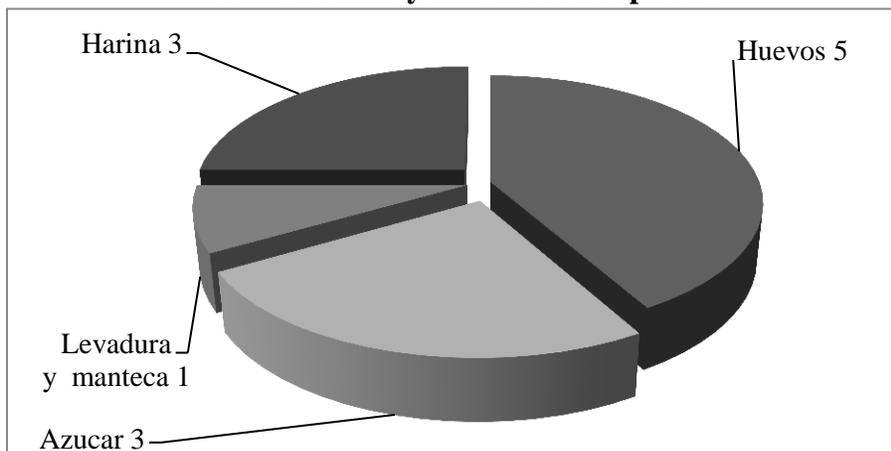
Gráfica 60
Forma de fijar sus precios



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los encuestados expresaron fijar los precios de sus productos basado en los costos de fabricación del pan, seguido de dos que evidenciaron basarlos según la competencia y de esta forma poder competir en el mercado.

Gráfica 61
Insumos con mayor variedad de precios



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Esta pregunta tiene respuestas de opción múltiple, en la cual los propietarios opinaron que los insumos que presentan mayor variedad de precios, para la fabricación de productos alimenticios de pan, son los huevos la azúcar y la harina, y en menor proporción la levadura y manteca.

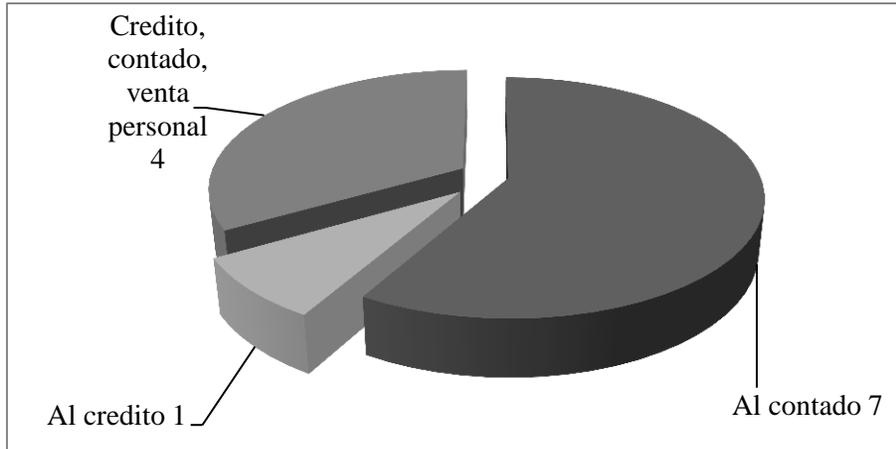
Tabla 8
Aumento de los costos de los insumos

Del 1% al 25%	12
Del 26% al 50%	0
Del 51% al 75%	0
Del 76% al 100%	0
Mas del 100%	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de sujetos encuestados manifestaron un aumento considerable en los costos de insumos necesarios para la elaboración de productos de pan en una escala de rango entre el 1% al 25%.

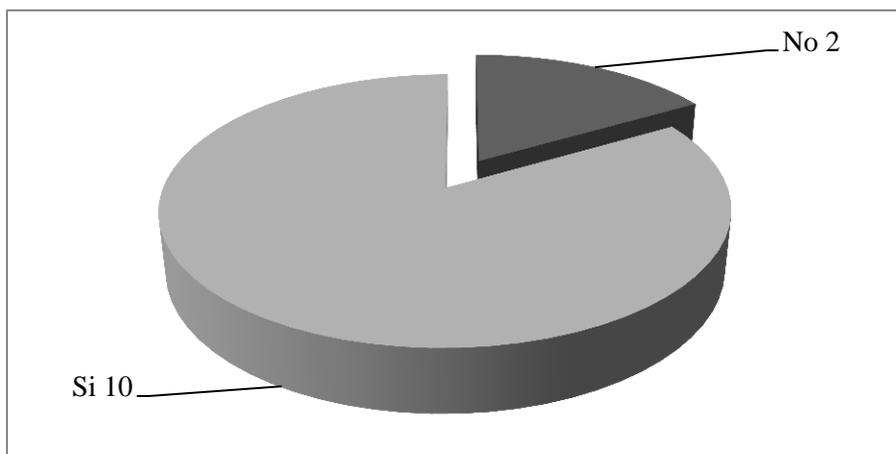
Gráfica 62
Políticas de ventas



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Siete de los propietarios investigados expresaron ofrecer sus productos al contado, los que dan crédito otorgan un 5% menos a un máximo de 30 días a los clientes para el pago. No existen requisitos formales para otorgar crédito ya que se da a personas de absoluta confianza del propietario. Cinco expresaron la venta personal entre empresa y consumidor final.

Gráfica 63
Servicio a Domicilio

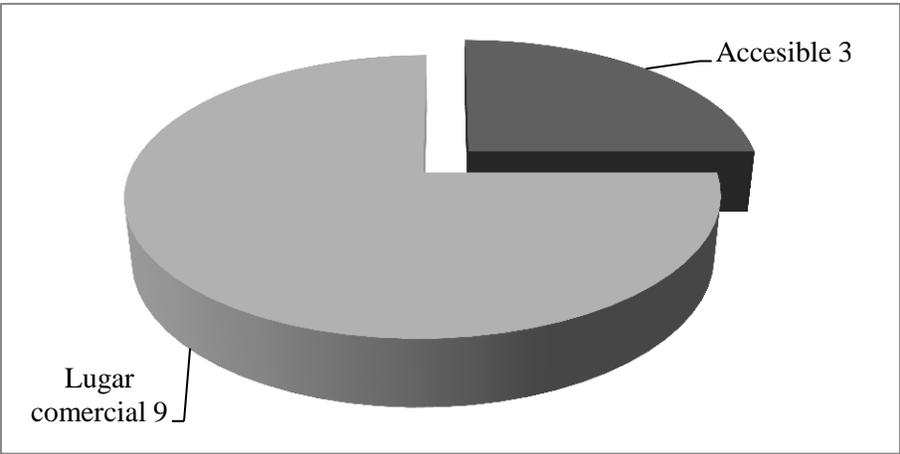


Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de las panaderías cuentan con servicio a domicilio, en donde es parte del servicio respaldado por parte del propietario de la empresa.

9.7.3 Sub Indicador Plaza

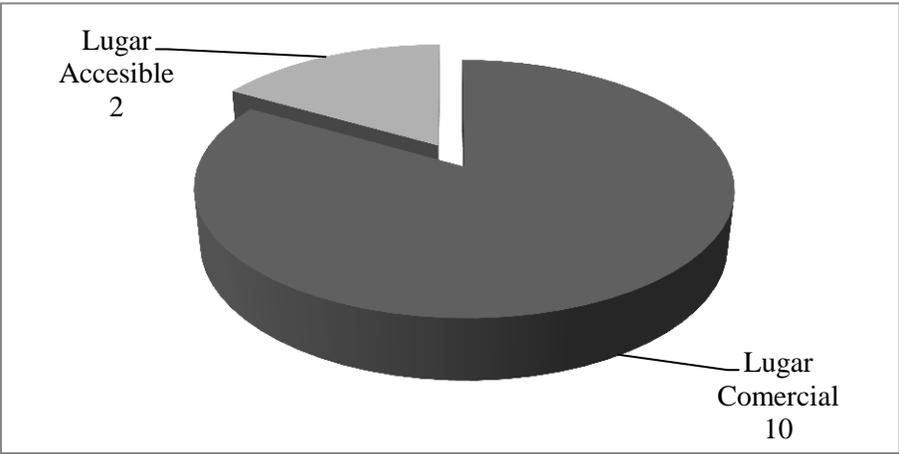
Gráfica 64
Elección de ubicación del negocio



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Nueve de los propietarios opinaron que la elección de ubicación del negocio es un lugar comercial mente adecuada, y solamente tres de ellos consideran que es un lugar accesible.

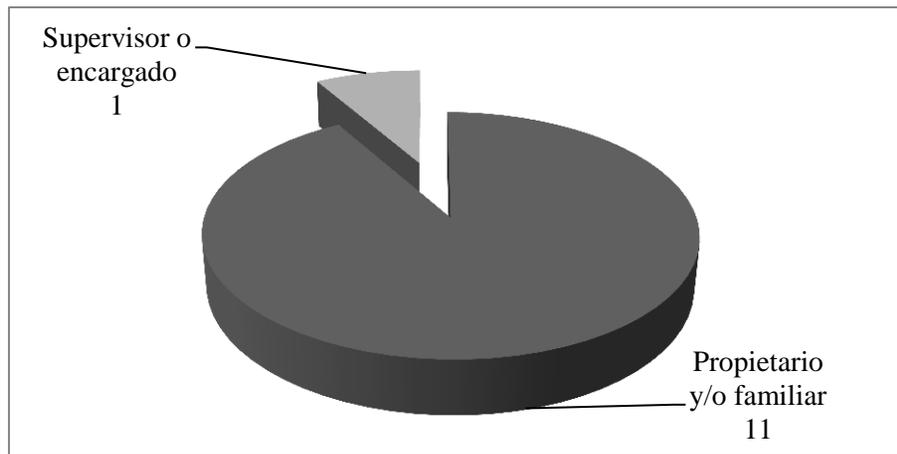
Gráfica 65
Decisión de selección de la ubicación del negocio



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Diez de los sujetos encuestados definieron donde ubicar su negocio basados en el potencial donde vender sus productos, seguido de tres propietarios que refirieron porque el lugar el propio.

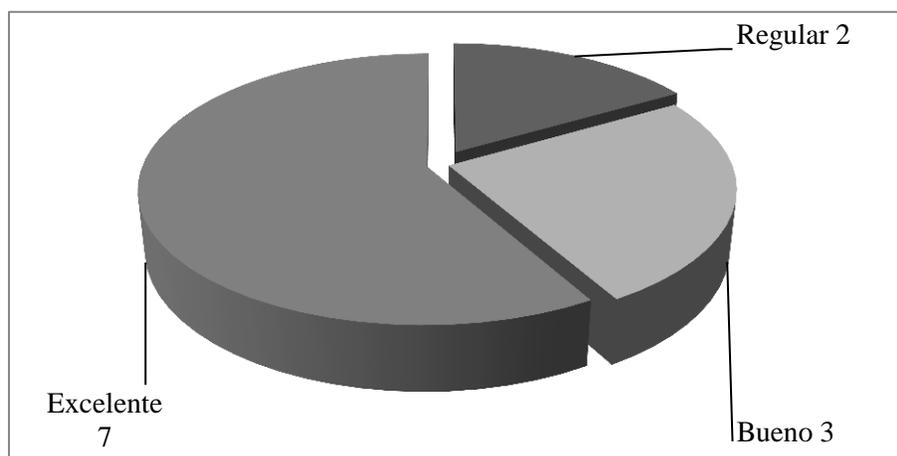
Gráfica 66
Responsable de las compras



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Once de las panificadoras, los encargados de atender y hacer los pedidos a los proveedores son los propietarios en donde algunas de ellos tiene participación la esposa, especialmente cuando el no está, y uno que opinó que las realizan el encargado o supervisor del negocio.

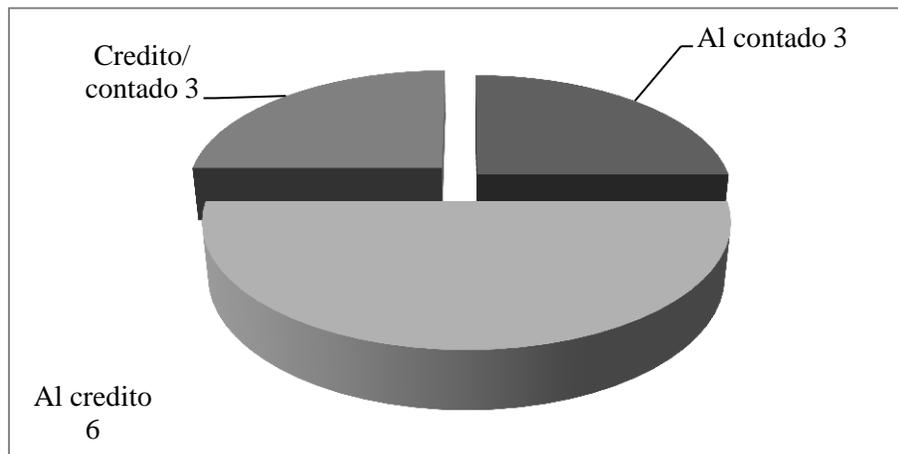
Gráfica 67
Rapidez con que atienden sus pedidos



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Siete de los propietarios están satisfechos de forma excelente con la atención que les brindan sus proveedores, pues atienden sus pedidos con prontitud, en el tiempo oportuno y en buenas condiciones, el resto opino ser atendidos de buena forma y los demás de manera regular, dependiendo la temporada o atrasos normales de contingencia.

Gráfica 68
Forma de pago a los proveedores



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Seis de los propietarios opinaron cancelar a sus proveedores al crédito, contando con 8 o 15 días para cancelar su deuda, sin recargos adicionales, tres de ellos lo realizan al contado, y tres de forma integral.

9.7.4 Sub Indicador Promoción

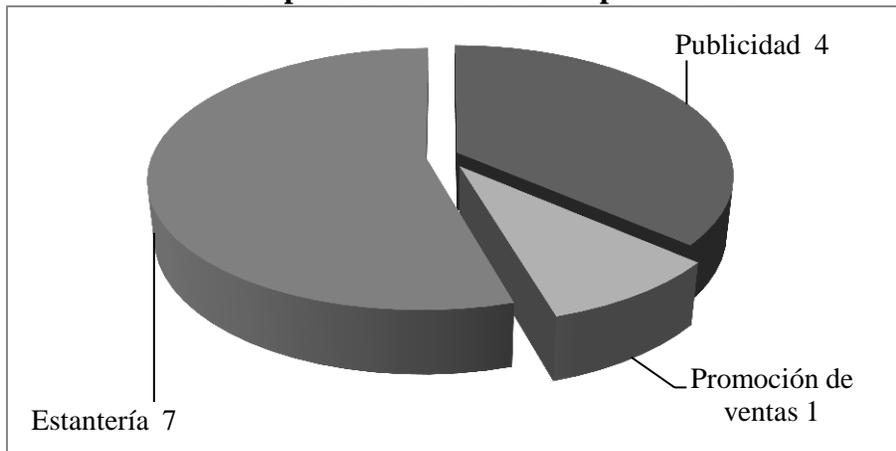
Tabla 9
Aplicación de descuento a los compradores

Si	0
No	12
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de los propietarios expresaron no aplicar descuento a los clientes o compradores potenciales de productos alimenticios de pan.

Grafica 69
Medios para dar a conocer sus productos

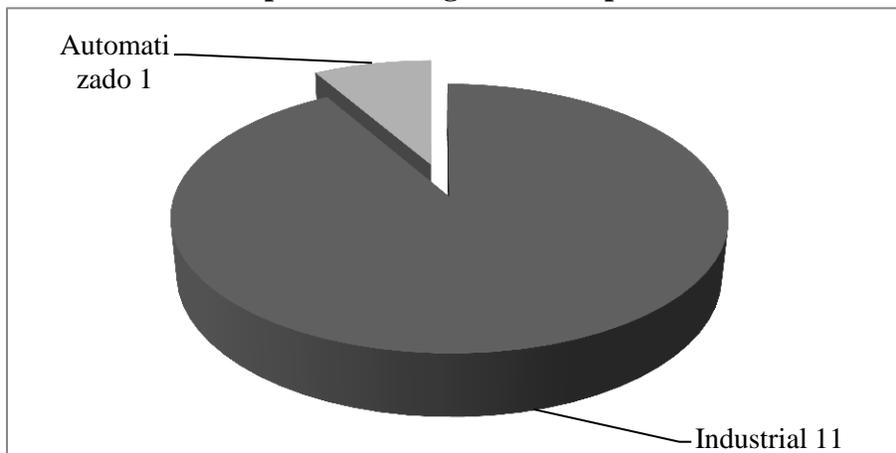


Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los empresarios opinó que el medio para dar a conocer los productos de pan es la estantería, la otra mitad la publicidad en medios escritos, y algunos de ellos las promociones de ventas a través de combos.

9.8 Indicador Tecnología

Gráfica 70
Tipo de tecnología de la empresa



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Once de los empresarios panificadores opinaron poseer tecnología industrial entre ellos: enfriadores, cámaras de refrigeración vertical y horizontal, hornos, licuadoras y mesa industrial, máquina de rodillos para aplanar la masa, clavijeros o utensilios metálicos de acero inoxidable.

9.9 Indicador Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 10
Aplicación de responsabilidad social empresarial

Si	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de empresarios encuestados referencio si aplicar la responsabilidad con sus empleados con relación a la contribución activa y de forma voluntaria al mejoramiento social y económico de la población.

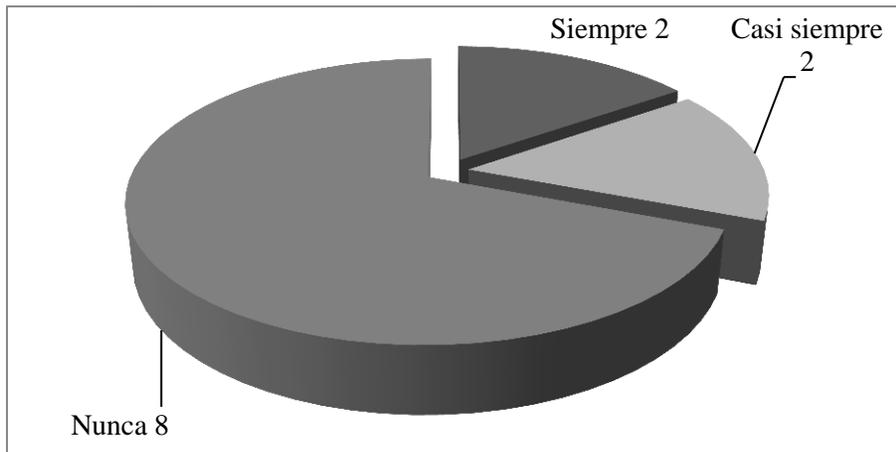
Tabla 11
Actividades de proyección social

Si	12
No	0
Total	12

Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

El total de encuestados opino si participar de actividades de proyección social entre las que se pueden mencionar celebración del día de las madres, día del cariño, actividades religiosas y educativas, día del niño o cuando fallece alguna persona del Municipio como parte de apoyo social en regalar productos.

Gráfica 71
Participación en actividades del cuidado del medio ambiente

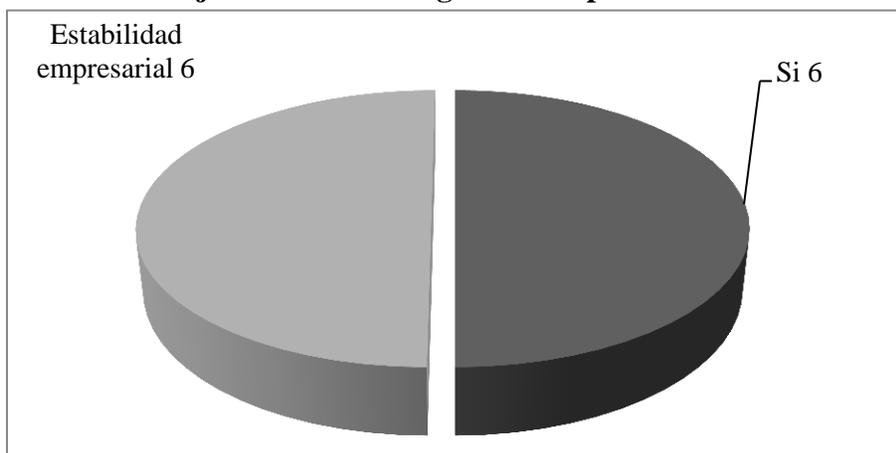


Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los propietarios afirmó no haber participado nunca de actividades enfocadas directamente en el cuidado y preservación del medio ambiente, pero ellos están consientes de esta problemática real nacional e internacional, pues les gustaría participar y ser invitados por diferentes instituciones relacionadas a este tema. El resto opino participar siempre o casi siempre.

9.10. Indicador Financiamiento

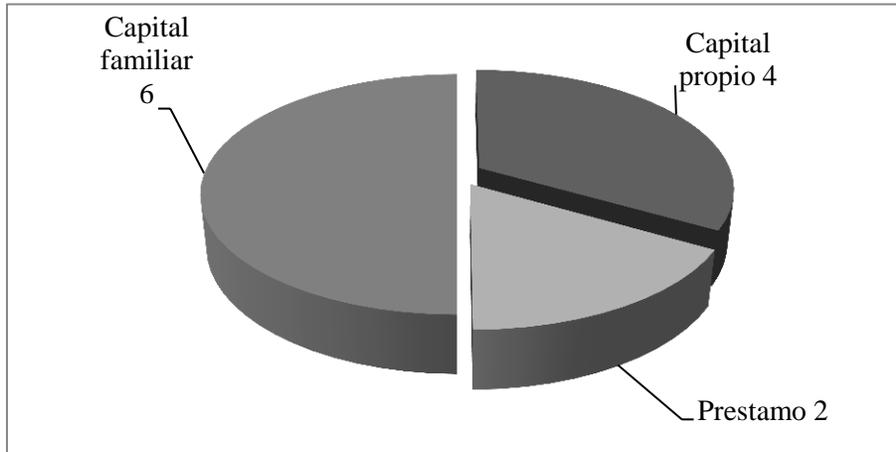
Gráfica 72
Mejoramiento del negocio en el presente año



Base de datos: 12 propietarios.
 Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de empresarios expreso un mejoramiento significativo en el negocio, y la otra mitad manifestaron mantener una estabilidad empresarial.

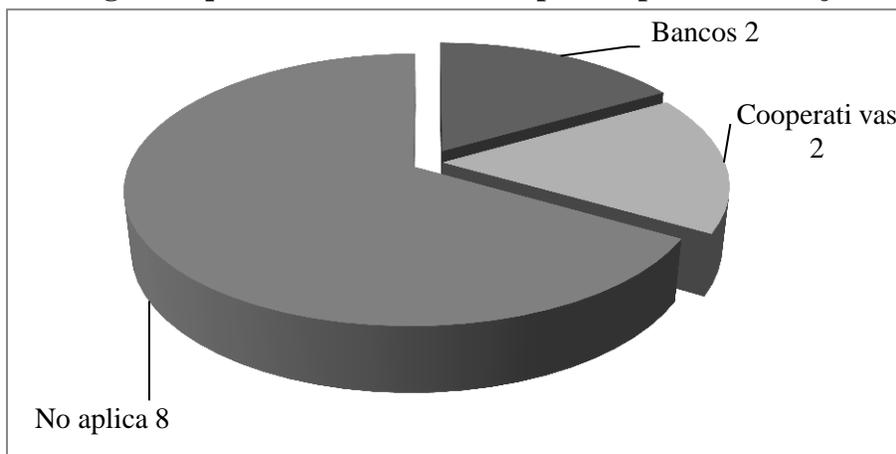
Gráfica 73
Forma de financiar su negocio



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

La mitad de los propietarios de panificadoras opinaron financiar sus negocios por medio de capital familiar, dos de ellos expresaron que utilizan capital familiar y 2 recurren a préstamos bancarios.

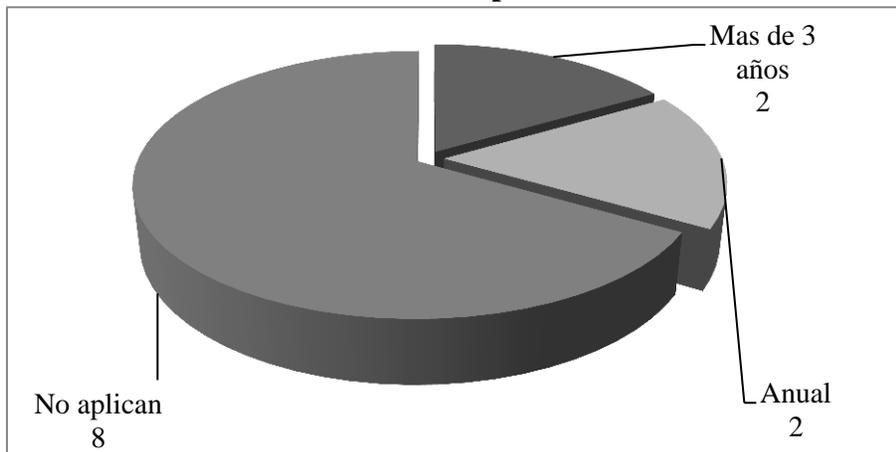
Gráfica 74
Lugar en que ha solicitado crédito para capital de trabajo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los propietarios expreso no realizar préstamos para capitalizar su negocio en instituciones crediticias, solamente dos micro empresarios si lo realizan, siendo estos la minoría, solicitando en instituciones como bancos del sistema y cooperativas.

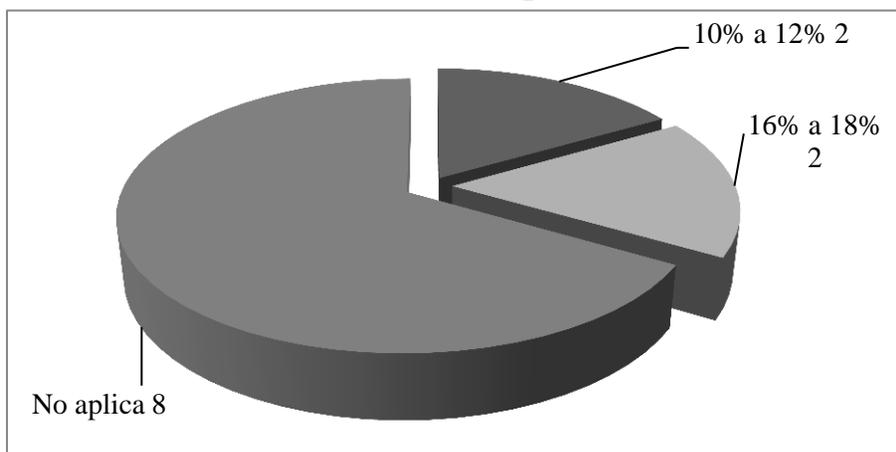
Gráfica 75
Frecuencia de préstamo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Dos de los propietarios que realizan préstamo para capitalizar el negocio lo realiza en periodos de tiempos determinados de corto y largo plazo, anualmente o de 3 a 5 años.

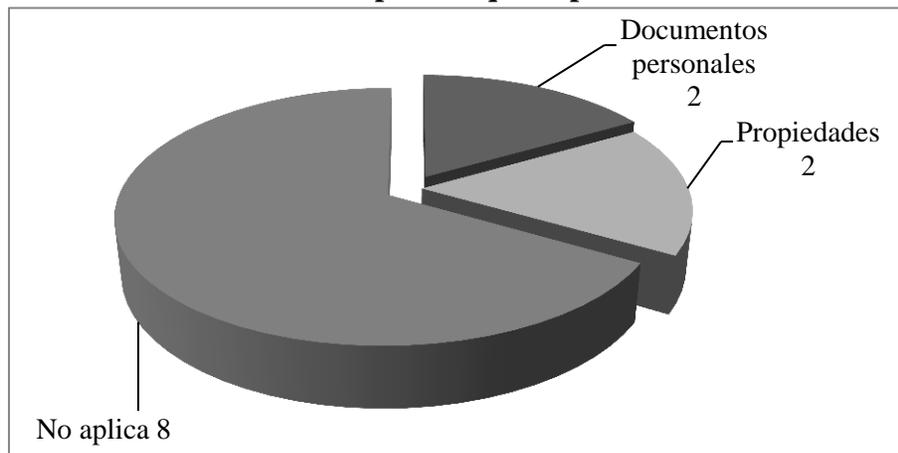
Gráfica 76
Tasa de interés del préstamo



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Ocho de los encuestados opino no realizar préstamos a instituciones financieras, en menor proporción los que si aplican lo hacen en rangos de 10% al 12% y del 16% al 18, sea este el caso de las pequeñas empresas panificadoras.

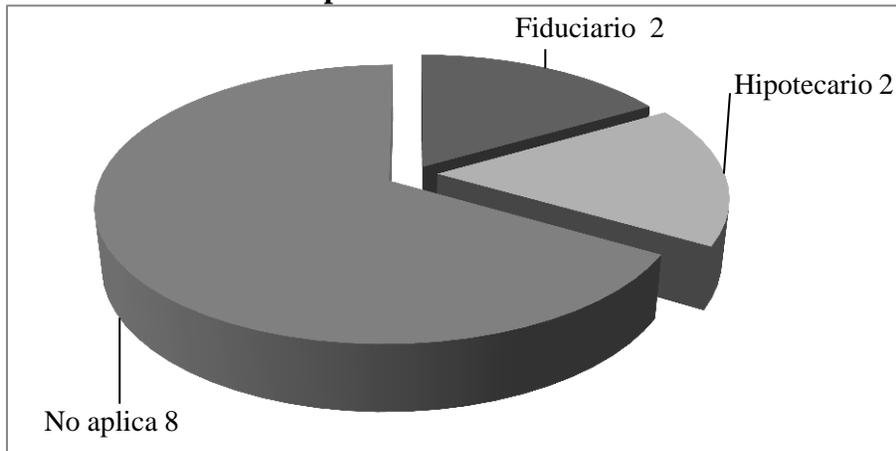
Gráfica 77
Documento solicitado para adquirir préstamo financiero



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Dos de los propietarios que adquieren préstamo fiduciario presentan documentos personales como cedula de vecindad, documento personal de identificación, carta de ingresos, recibo de luz, documento con fotografía como licencia de manejo vigente. Los otros dos realizan créditos hipotecarios presentados a la institución financiera, dando en calidad de préstamo una casa, un negocio o terreno con escritura pública evaluada en el registro de propiedad de inmueble. La mayoría de empresario no aplica créditos.

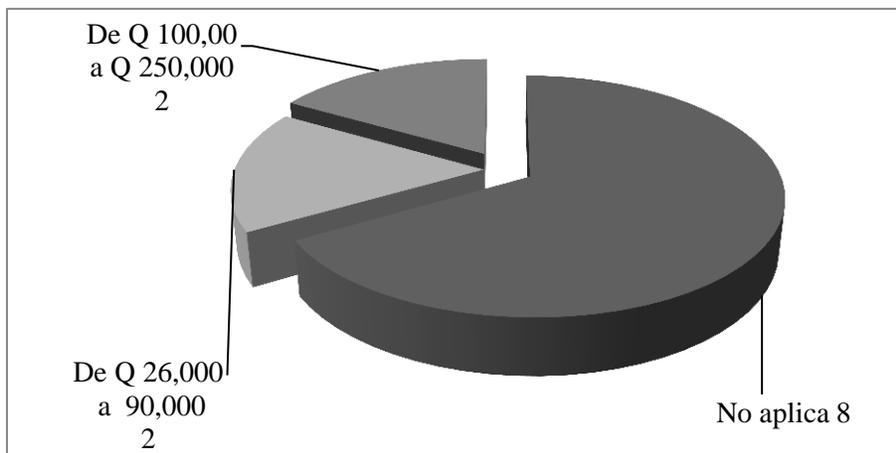
Gráfica 78
Tipo de crédito recibido



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Dos de los encuestados que realizan préstamos crediticios es de tipo fiduciario, pues son de tasa más favorable, y favorecidos considerablemente al sector de micros y pequeños empresarios; el resto realizan créditos hipotecarios pues les permite adquirir cantidades significativamente grandes a largo o mediano plazo.

Gráfica 79
Monto de crédito solicitado



Base de datos: 12 propietarios.
Fuente elaboración propia 2013.

Dos de los empresarios encuestados opino que el monto de crédito solicitado se encuentra en el rango de Q 1000,00 a Q 250,000; otros dos expresaron la cantidad de Q 26,000 a Q 90,000. Siendo la mayoría de empresarios los que no aplican tener préstamo adquirido.

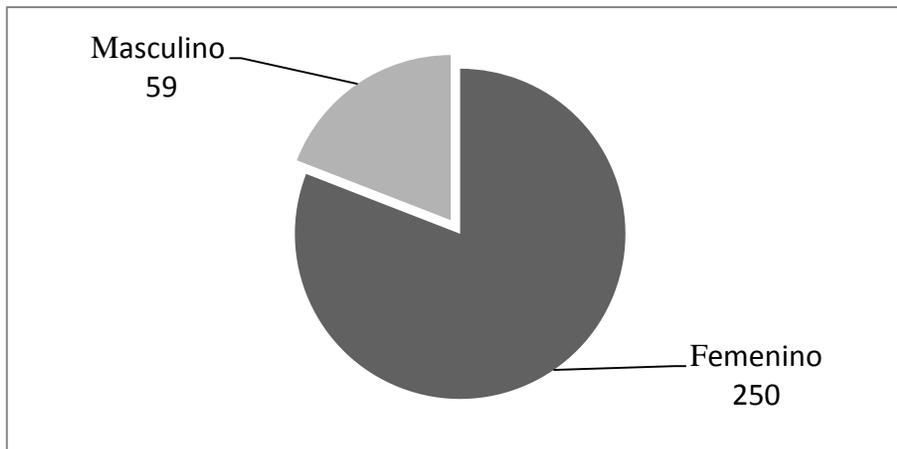
ANEXO 10

Información de los clientes

Esta información fue recabada a través de un cuestionario aplicado a 309 clientes de las diferentes micros y pequeñas empresas panificadoras de Teculután. (Ver anexos 3).

Datos Generales

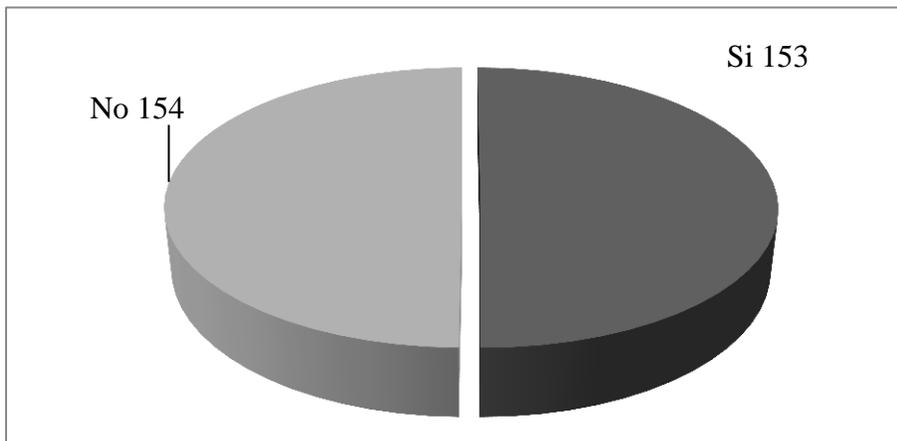
Gráfica 1
Género del cliente



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

La mayoría de clientes encuestados expresaron ser el género femenino pues son ellas las que toman la decisión de compra de este producto para sustento familiar.

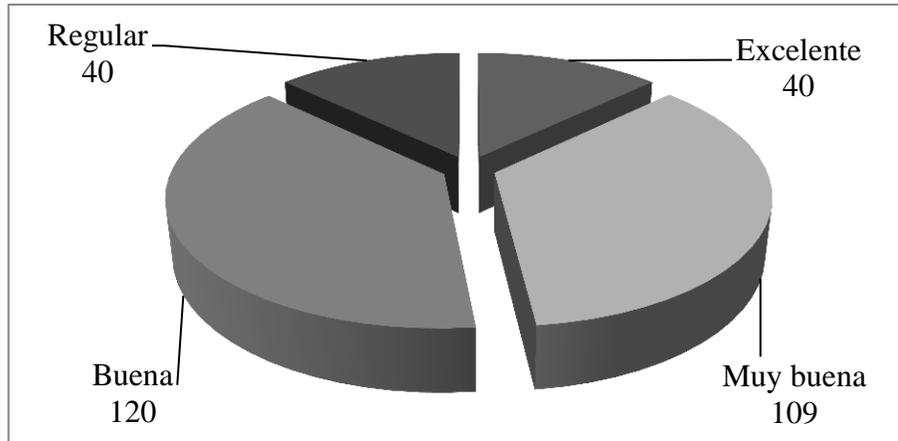
Gráfica 2
Conocimiento del total de panaderías



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 50 % de clientes entrevistados opinó sí identificar la ubicación de las mayorías de panaderías de Teculután, pues las han visitado o por simple observación. El otro 50% desconoce del total de las mismas.

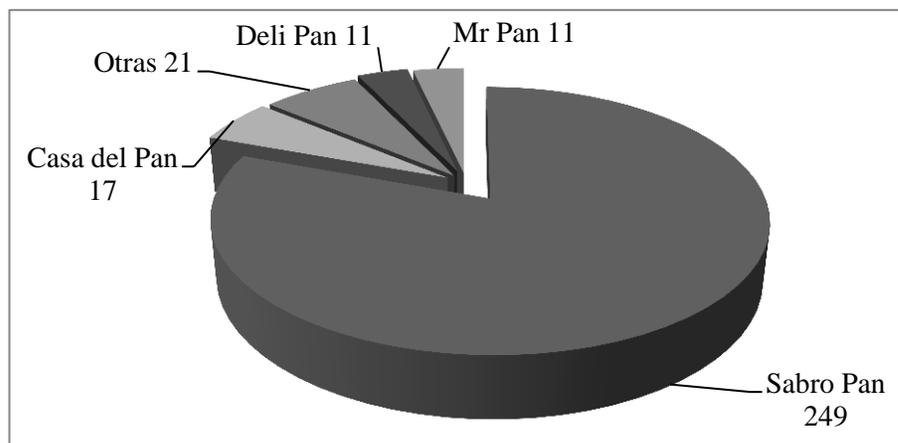
Gráfica 3
Atención de las panaderías



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 33% de clientes de las panaderías, considera la atención o servicio de forma muy buena. El 39% opinó ser atendido de forma buena. Otro 14 % manifestó ser excelente y 14% un servicio regular.

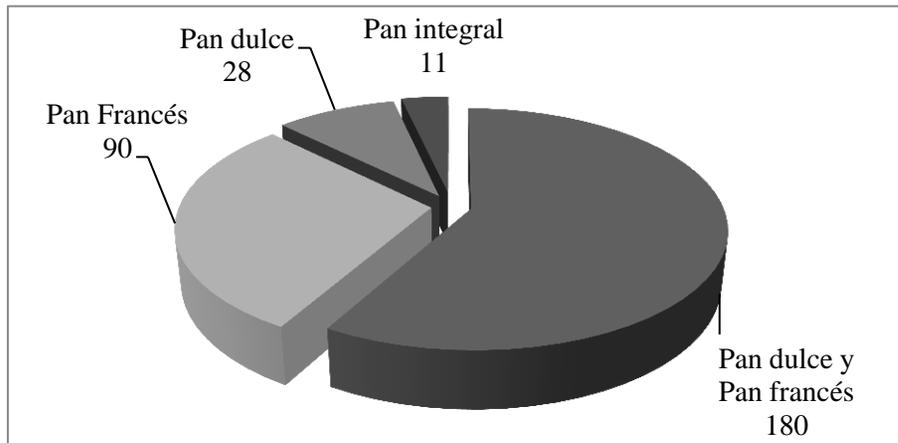
Gráfica 4
Preferencia de panadería en Teculután



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 83 % de clientes expreso que la panadería de preferencia es Sabro Pan, por tradición, pues es una de las más antiguas, calidad de los productos y buena atención al público.

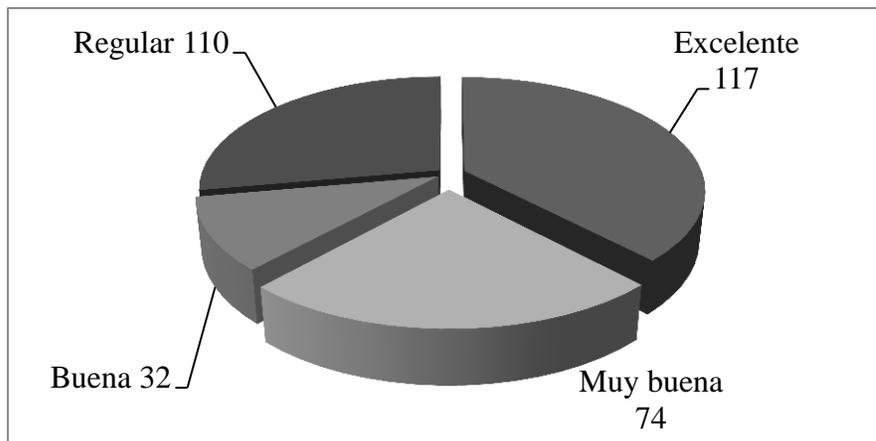
Gráfica 5
Preferencia del producto



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

Del total de entrevistados opino que el producto que mas consumo es el pan dulce y francés en un 58%. El pan francés en un 31%, el pan dulce en un 8% y pan integral el 3%.

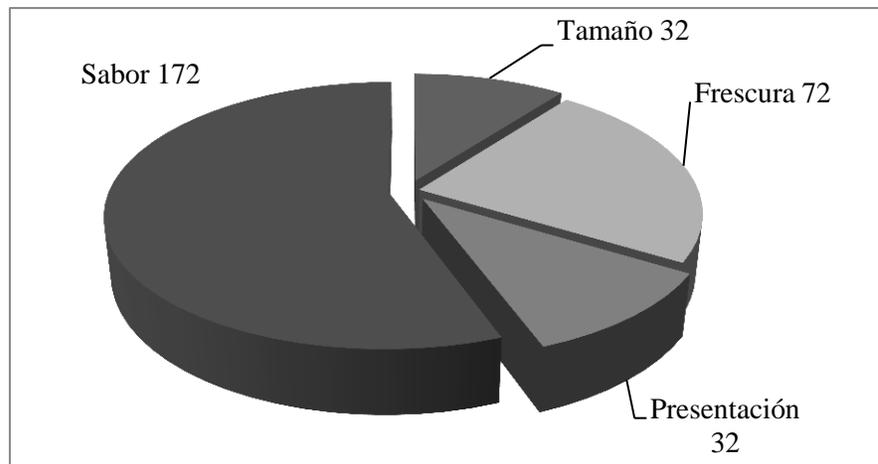
Gráfica 6
Calidad de los productos



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 36% de clientes expreso que la calidad de los productos es excelente, para un 31% son productos de forma regular, un 22% son muy buenos, y un 11% son de calidad buena.

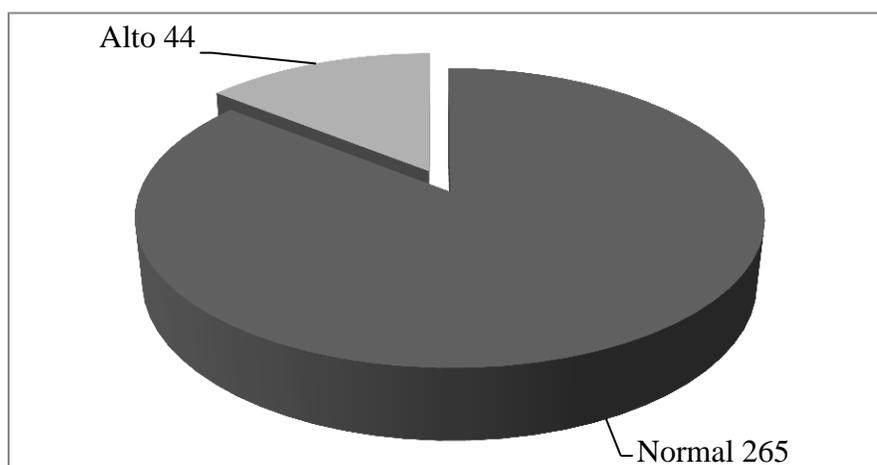
Gráfica 7
Criterio para definir la calidad del producto pan



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

Más de la mitad de clientes entrevistados expreso que el criterio para definir la calidad de los productos de pan es el sabor equivalente al 56%. Seguido de la frescura con el 22% y en diferentes proporciones, el tamaño 11%, la presentación 11% y la frescura 22%.

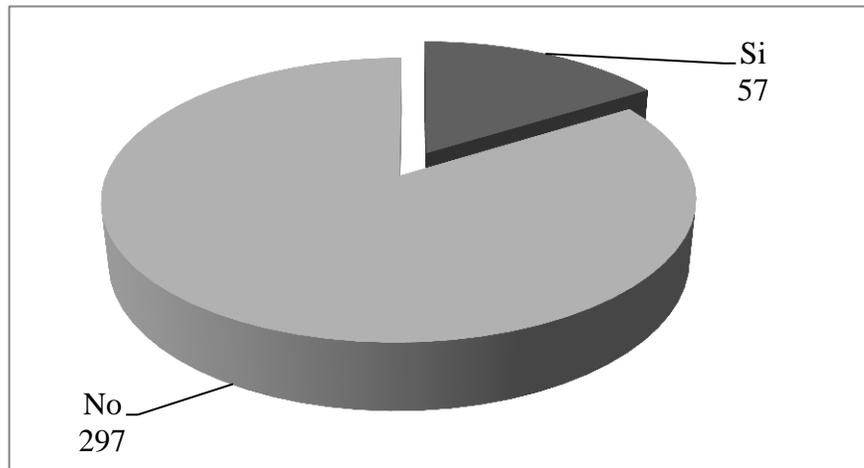
Gráfica 8
Consideración del precio del producto pan



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 81 % de clientes considera que el precio del producto pan es un precio normal, pues todos los de la canasta básica son altos, para un 19% de ellos que considera que los precios son altos.

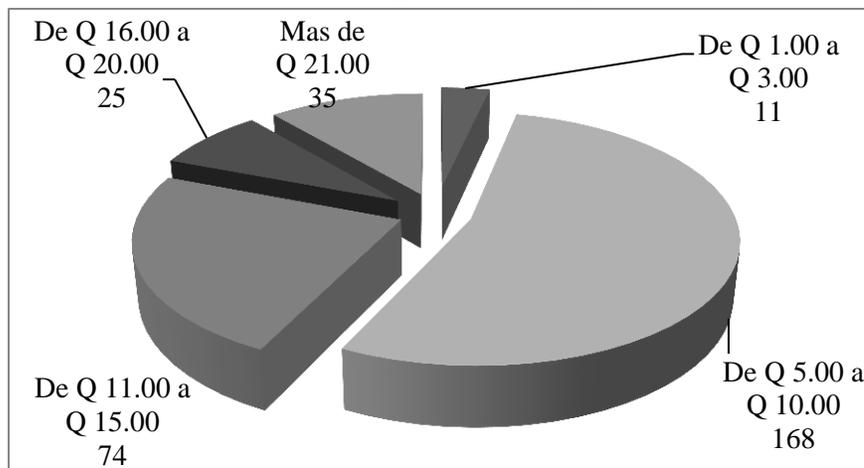
Gráfica 9
Descuento en las panaderías



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 86 % de clientes entrevistados, manifestó no obtener descuento en la compra de pan, para un 14% que si recibe descuentos comprando por volumen, en un porcentaje del 1% al 5% menos.

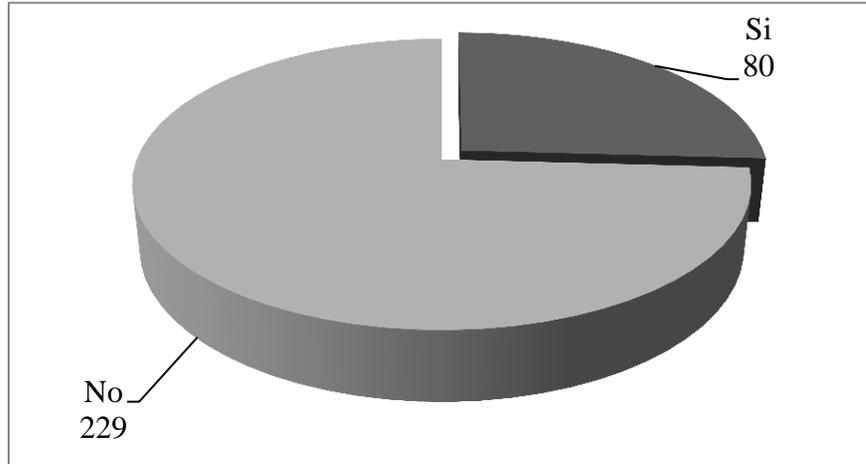
Gráfica 10
Cantidad de compra diaria de pan



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

Más de la mitad de clientes compran diariamente la cantidad de Q 5.00 a Q 10.00 de pan para sustento familiar.

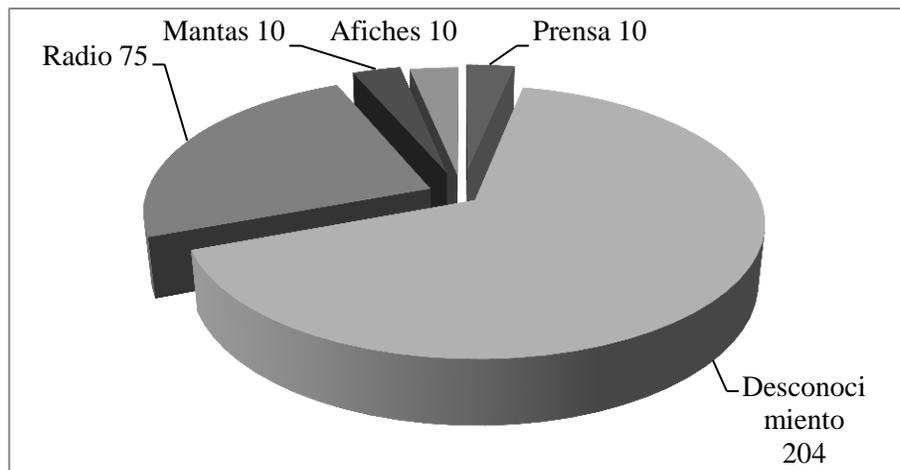
Gráfica 11
Conocimiento de publicidad en la panadería que frecuenta



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 75% de clientes expresó no tener conocimiento de la publicidad que aplican en la panadería que frecuenta, para un 25% que si tiene referencia de ello.

Gráfica 12
Medio de comunicación que utilizan las panaderías



Base de datos: 309 clientes
Fuente elaboración propia 2013.

El 67% de clientes entrevistados desconocen los medios de comunicación que aplican las panaderías del Municipio de Teculután para dar a conocer sus productos y la marca. El resto expresa la radio, mantas, afiches, y prensa libre como medio de publicidad para el negocio.

ANEXO 11

Información proporcionada por los proveedores de materia prima

A continuación se presenta la información recabada en un grupo focal realizado con 6 distribuidores de materia prima del pan entre ellos: harina de trigo, manteca, levaduras, y pasteles fríos. Las respuestas fueron unificadas por haberse utilizado el mismo instrumento. (Ver Anexo 4).

Información General:

Se entrevistaron 6 empresas distribuidoras de pan, cercanas al Municipio de Teculután, entre las que se citan: MOLSA Guatemala, Molinos de Guatemala S.A, Grasas y Aceites Capullo S.A, Olmeca S.A, Almacenadora Elvetia, Holandesa. La clase de materia prima que ofrecen los investigados para la fabricación de pan son: Harinas de Trigo, Manteca, azúcar, margarina y pasteles fríos. Proveniente de Guatemala ciudad, Villa Nueva, Chimaltenango, y Chiquimula.

Según los entrevistados el beneficio que proporciona la materia prima en su mayoría de de muy buena calidad, que incluyen vitaminas minerales y hierro, harinas de trigo dura para la elaboración de pan en donde su propiedad es incrementar el volumen del pan francés, pan tradicional y pan de manteca, y las harinas de trigo suave en donde su propiedad es la galleta y pan tostado. Y la minoría opinó para mejorar el rendimiento suave del producto terminado, dependiendo de la consistencia, de precio económico, de acuerdo al sector cálido del Municipio.

En su mayoría, los entrevistados expresaron que la calidad de materia prima que proporcionan a los panaderos es de primera calidad, y solamente 1 que opino enfocarse al sector económico de esta región definiéndola como calidad Estándar.

Con relación a la variación de los precios de la materia prima que distribuyen, en relación a la calidad, los distribuidores opinaron que se presenta una variación considerable de acuerdo a los insumos de la materia prima. Uno de ellos argumento que el precio de calidad de materia prima varía según la competencia, y otro que opino que son precios estables pues el producto es de buena calidad.

La capacidad instalada de almacenamiento de los distribuidores es grande, con volumen de almacenamiento de 15,000 quintales de sacos de harina o manteca, así también capacidad para incrementar las bodegas de almacenamiento en corto plazo.

El total de distribuidores de materia de prima para la elaboración de pan, ofrecen crédito a los micro y pequeños empresarios de Teculután, a plazo de 15 días, y otorgando descuento dependiendo del volumen de compren.

Las acciones que toman los distribuidores de materia prima, al momento que un micro o pequeño empresario se retrase en el pago de su deuda o no quiera cancelar, transcurrido 30, 45 o 60 días, procese legalmente el abogado ha citaciones para solventar problema legal.

Anexo 12

Grupo Focal con trabajadores de la Micro y Pequeña empresa panificadoras, se contó con el apoyo de Grupo Gestores de Teculután.

