

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

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DE PANADERÍAS EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA".
TESIS DE GRADO

LIGIA ELIZABETH SAENZ RAMOS
CARNET 22002-00

ESCUINTLA, MAYO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

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

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL DE LAS MIPYMES DE PANADERÍAS EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA".

TESIS DE GRADO

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

POR

LIGIA ELIZABETH SAENZ RAMOS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

ESCUINTLA, MAYO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

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. ROSEMARY MÉNDEZ ESTRADA DE HERRERA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ASTRID DANIELA CAROLINA BELTETÓN MOHR
MGTR. LEONEL ALFONSO CORADO SANCHEZ
MGTR. SILVIA PATRICIA LOPEZ DE LA ROCA DE GIRALDO

Guatemala, 11 de febrero de 2015

Licenciada:

Gloria Esperanza Zarazúa
Directora de Administración de Empresas
Universidad Rafael Landívar
Facultad de Ciencias Económica y Empresariales

Estimada Licenciada:

Por este medio me permito hacer de su conocimiento que he revisado el trabajo de tesis titulado "Diagnóstico Empresarial de las Mipymes de Panaderías en la Cabecera Departamental de Escuintla", realizado por la estudiante: Ligia Elizabeth Saenz Ramos Carné 22002-00.

El mismo ha quedado concluido, y cumple con los requisitos fijados por la Universidad, por lo que me permito someterlo a su consideración para Defensa Privada de Tesis.

Atentamente,



Mgtr. Rosemary Méndez
Asesora de tesis
Colegiada 4313



Universidad
Rafael Landívar
Tradicón Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01162-2015

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LIGIA ELIZABETH SAENZ RAMOS, Carnet 22002-00 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 0157-2015 de fecha 3 de marzo de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"DIAGNOSTICO EMPRESARIAL DE LA MIPYMES DE PANADERIAS EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE ESCUINTLA"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 6 días del mes de mayo del año 2015.



**MGR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

Dedicatoria

A Dios:

Por ser el Centro de mi vida, por darme las fuerzas para que hoy este logro sea una realidad, a Él sea toda la Gloria.

A Angel Gabriel:

Por ser el motor que me impulsa todos los días a ser una mejor persona, gracias porque me das las fuerzas necesarias para seguir adelante, te amo hijo, este triunfo es para ti.

A mis abuelitos:

Por ser los mejores padres que Dios me otorgo, el mejor ejemplo de humildad y amor hacia Dios, a ellos va dedicado este triunfo.

A Amilcar Martínez:

Por todo la paciencia, amor y respeto que me has dado, mil gracias por estar a mi lado.

A mis amigos:

Por su amistad sincera, en especial a Zonia Erazo, más que mi amiga mi hermana.

A Rosemary Méndez:

Mil gracias Licenciada sin su apoyo hoy este logro no hubiera sido posible.

RESUMEN EJECUTIVO

Las panaderías ubicadas en el municipio de Escuintla, Escuintla, forman parte importante para la economía de Guatemala, estas microempresas son una fuente prometedora para la generación de ingresos de los habitantes del municipio.

Por lo anterior se realiza un diagnóstico empresarial, para conocer cuál es la situación actual de las mismas. En la investigación se tomaron como sujeto de estudio a las 15 MIPYMES de las panaderías, de las cuales se encuestaron 10 para identificar el número y ubicación, que se dedican a esta actividad.

Así mismo se estructuró un cuestionario dirigido a los propietarios o administradores de las panaderías, el cual consta de 59 preguntas, estas con el propósito de conocer las condiciones actuales en las cuales se desempeñan las panaderías.

La metodología utilizada es de tipo descriptiva, ya que una de las funciones principales de esta investigación, es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto en estudio.

Los resultados obtenidos se presentan en gráficas estadísticas circulares, además se hace la confrontación, análisis y discusión de los mismos, finalizando con la formulación de conclusiones y recomendaciones. La mayoría de microempresas realizan una planificación de sus labores, pues tienen la visión de ampliar los productos que actualmente ofrecen y con ello alcanzar expandir su negocio.

No existe un organigrama dentro de la empresa ni manuales de funciones que establezcan y definan adecuadamente los puestos que deben poseer para desarrollar las actividades. En la función de dirección utilizan la comunicación de manera oral y directa, para transmitir cualquier información.

En el control, los propietarios de las panaderías son los únicos que controlan las actividades que realizan antes, durante y después de la elaboración del pan, realizan los pedidos con una semana de anticipación para no quedarse sin existencia de los mismos.

ÍNDICE

Contenido	Página
Resumen Ejecutivo	i
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO DE REFERENCIA.....	3
2.1 Marco Contextual.....	3
2.1.1 Antecedentes.....	3
2.1.2 Situación Actual de las MIPYMES en Guatemala.....	8
2.1.3 Industria.....	10
2.1.4 Empresa Panificadora.....	12
2.1.5 Definición y Características de la MIPYMES	13
a. Empresa.....	14
b. Clasificación de las Empresas	14
c. Emprendeduría.....	16
d. Empresario.....	16
2.2 Marco Teórico.....	16
2.2.1 Concepto de Diagnóstico	17
2.2.2 Diagnóstico Empresarial	18
2.2.3 Diagnóstico Entorno.....	19
a. Competitividad.....	22
b. Marco Institucional.....	23
c. Marco Normativo	26
d. Fiscal Tributario.....	29
2.2.4 Diagnóstico Interno.....	31
Aspectos Administrativos	33
a. Planeación.....	33
b. Organización	34
c. Integración de Personal.....	35
d. Dirección.....	39
e. Control.....	40

Aspectos de Mercado.....	41
a. Producto	41
b. Precio.....	42
c. Plaza.....	44
d. Ventas.....	45
Clientes.....	45
e. Promoción y Publicidad.....	46
Aspecto Técnico Operativo y Sistemas	48
a. Tecnología.....	48
b. Innovación.....	48
c. Productividad.....	48
d. Producción.....	49
e. Seguridad e Higiene Industrial.....	50
f. Proveedores.....	51
g. Localización.....	52
Aspectos Financieros.....	52
a. Estados Financieros.....	52
b. Presupuesto.....	53
Ética y Responsabilidad Social Empresarial.....	54
a. Ética.....	54
b. Responsabilidad Social Corporativa.....	54
2.2.5 Asociatividad y Vinculaciones	55
a. Asociaciones.....	55
b. Cadenas Productivas.....	55
d. Cooperativa.....	56
2.2.6 Servicios MIPYMES.....	56
a. Servicios Financieros.....	56
b. Sistema de Desarrollo Empresarial.....	57
2.2.7 Oportunidades de Mejora.....	57
a. Benchmarking.....	58
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	60

3.1 Pregunta de Investigación.....	61
3.2 Objetivos.....	61
3.2.1 Objetivos General.....	61
3.2.2 Objetivos Específicos.....	61
3.3 Variable.....	62
3.4 Definición Conceptual de la Variable.....	62
3.5 Definición Operacional de la Variable.....	63
3.6 Alcances y Limitaciones.....	64
3.7 Aporte.....	64
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	65
4.1 Sujetos.....	65
4.2 Instrumentos.....	65
4.3 Procedimientos.....	66
Diseño y Metodología Estadística.....	66
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	68
VI. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	88
VII. CONCLUSIONES.....	95
VIII. RECOMENDACIONES.....	98
XI.BIBLIOGRAFIA.....	100
X. ANEXOS.....	107
Entrevista Estructurada.....	108
Propuesta Guía Proceso Administrativo.....	119
Propuesta Guía Buenas Prácticas de Manufactura.....	128

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal del estudio fue considerar la aplicación del diagnóstico empresarial, como herramienta gerencial en la actividad comercial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) dedicadas a la elaboración de pan (panaderías) en la región de Escuintla; así como, proponer medidas para el desarrollo y su fortalecimiento. El marco conceptual utilizado en este análisis es el de la competitividad sistémica, caracterizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2000) como un desarrollo exitoso, que no se logra solamente a través de una función de producción en el nivel micro, o de condiciones macroeconómicas estables, sino también por la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas.

La aplicación del diagnóstico como herramienta contribuyó a determinar la situación actual en los sujetos de investigación, permitiendo conocer las debilidades que tienen tanto a nivel operativo como administrativo; como también fortalezas y oportunidades que pueden aprovechar para vencer obstáculos y barreras. Por ello, se hizo necesario conocer las características de las panaderías en el municipio de Escuintla.

El estudio permite también comprender fenómenos económicos sociales, tales como el surgimiento y condiciones en que funciona el comercio informal y las MIPYMES.

Para la realización del estudio se utilizó una entrevista estructurada, dirigida a los propietarios, para ilustrar los procesos y productos que ofrecen las panaderías, tomando en consideración las diferentes áreas que conforman la empresa, desde un punto de vista externo e interno.

La investigación fue de naturaleza descriptiva, la cual se define como “aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes, etc.)

En cuanto al número de panaderías para conocer sus características, se estudiaron 10 de las 15 encontradas a través de un censo. Por el número de trabajadores se establecen como MIPYMES, porque cuentan con la participación del propietario y un máximo de cinco trabajadores, estas a su vez son administradas por los mismos dueños quienes alcanzaron un grado académico de nivel medio, iniciando su negocio con fondos propios. Estas surgieron debido a la iniciativa propia para poder contribuir a mejorar la economía familiar.

II. MARCO DE REFERENCIA

Guatemala es un país de América Central con una economía de grandes contrastes. La sociedad guatemalteca es reconocida por la rica y diversa cultura de sus cuatro grandes grupos étnicos: Mayas, xincas, garífunas y ladinos, con una población estimada en más de 12 millones de personas hablantes de 24 idiomas, con el español como oficial. Sigue siendo un país predominantemente rural, de población joven y con altos porcentajes de pobreza total (57 %). Un 21.5 % de la población se encuentra en pobreza extrema, ya que no alcanza a cubrir el costo del consumo mínimo de alimentos (o calorías mínimas). Guatemala sigue siendo una de las más bajas de América Latina, lo que dificulta que el país desarrolle programas sociales significativos. (Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2003).

2.1 MARCO CONTEXTUAL

Escuintla es el nombre de un departamento de Guatemala, situado al sur-centro del país (en la región V), posee una extensión territorial de 4.384 kilómetros cuadrados, su cabecera departamental (del mismo nombre) es la tercera ciudad más grande e importante del país con una población aproximada de 162.000 habitantes.

Posee tierras fértiles que la hacen productora de infinidad de transacciones agrícolas, entre los cuales están: caña de azúcar, café, algodón, frutas, maíz, legumbres y frijol. Otro rubro de la economía departamental es la ganadería, que se explota en grandes extensiones de su territorio.

En este departamento, se encuentra gran parte de la población mestizada, razón por la cual la mayoría habla español. (Lara, Rodríguez, García y Esquivel, 2001)

2.1.1. Antecedentes

El desarrollo productivo de Guatemala no puede posponerse. Desde antes de 1980 no se logran alcanzar tasas de crecimiento económico sostenido por encima del 5% anual, lo cual permitiría duplicar la producción en menos de dos décadas. (CIEN, 2010).

Una fracción importante de la producción se genera a través de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas (MIPYME), representando la ocupación principal para más de la mitad de guatemaltecos (CIEN, 2011).

El Banco Mundial realizó una encuesta para identificar los principales obstáculos que afectan el desarrollo de las MIPYMES, resumiendo en cinco los principales obstáculos (BM, 2010):

Inestabilidad política.

Corrupción.

Elevados costos de servicios públicos.

Inestabilidad macroeconómica.

Crimen y violencia.

En casi todos los países de Latinoamérica, entre el 5 y 10% del total de empresas muere cada año por razones que tienen poco que ver con el ciclo económico. Por ejemplo, alrededor del 10% de las empresas muere antes de cumplir un año, la tasa de fracaso cae lentamente y al cabo de 10 años las tasas de exterminio empresarial son superiores al 60%. Por otro lado, la tasa de salida es mayor mientras más pequeña sea la empresa, en parte porque la entrada de nuevas, tiende a ser a escalas muy pequeñas, alejadas del tamaño eficiente de operación y porque las empresas que menguan tienden a perder ventas. (Galetovic/Sahueza 2002, p.234)

Existen pocos estudios sobre el área de panadería enfocados en el tema empresarial de las MIPYMES, siguiendo esta línea es claro que en gran porcentaje el enfoque está dirigido a los principales productos de exportación de Guatemala que en el 2007 lo constituyen: café, azúcar, petróleo, bananas, frutas y vegetales; siendo sus principales destinos: Estados Unidos 42%, El Salvador 9.6%, Honduras 8.6%, México 6.5%, y Costa Rica 4.5%. (Estudios MIPYMES en el DR CAFTA, 2009)

Schiffer (2001), confirma en una encuesta a nivel mundial que existe una relación negativa entre el tamaño de las empresas y los obstáculos que estas enfrentan. En otras palabras, entre más pequeña es una empresa, mayores son los obstáculos para su crecimiento.

El sector de MIPYMES en Guatemala, está caracterizado por las micro, pequeñas y medianas empresas, que contribuyen a la sobrevivencia de la mayoría de la población ante los crecientes niveles de desempleo, resultado no sólo de la falta de dinamismo de la actividad económica y la desaceleración económica de los últimos años, sino de la existencia de un excedente permanente y estructural de fuerza de trabajo.

La falta de políticas actuales de apoyo a la MIPYMES, sumados a las condiciones de inseguridad ciudadana, han afectado las diferentes actividades económicas, produciendo un gran impacto en las operaciones de todas las empresas, y como consecuencia en las micros, medianas y pequeñas empresas. Por tanto, no se ha modificado y difícilmente se modificará a corto plazo, el proceso de empobrecimiento de la mayoría de la población del país.

Sus procedimientos de producción, ventas y servicio son rudimentarios e intensivos en fuerza de trabajo; se realiza con la participación directa del propietario del negocio y un alto componente de trabajo familiar. Basadas en una mínima o aún inexistente estructura financiera y administrativa, estas unidades requieren de poca inversión y absorben un alto porcentaje de las materias primas locales; tienen acceso limitado a las líneas de crédito formales, especialmente al crédito bancario y están insertas en mercados altamente competitivos en los cuales hacen sus transacciones individualmente y en pequeñas cantidades. (REDIMIF 2004, p.6)

Los panaderos determinan el volumen de producción tomando como base las ventas de su producto y el precio es fijado con relación a los costos de la materia prima, diseño y tamaño.

Entre los problemas que limita su capacidad de crecimiento y competitividad ante estos acuerdos, está la falta de capital. A través del Ministerio de Desarrollo Social se ofrecen programas de servicios financieros, pero estos son limitados y sin discriminación, no existe programa o línea de crédito específico.

Para promover y fomentar la participación de las MIPYMES en las exportaciones guatemaltecas para mejorar su productividad y competitividad se han llevado a cabo las siguientes actividades: (DR-CAFTA 2009, p.25)

- Crédito orientado a proyectos de exportación (Líneas de crédito accesibles, creación de fondos).
- Promover ruedas de negocios entre productores y/o exportadores para identificar nichos de mercados.
- Programas de desarrollo de cadenas de valor.
- Programas de asociatividad: motivar el encadenamiento y la asociatividad empresarial.
- Implementación de la Ley de Garantías Mobiliarias (aceptar la garantía de muebles, mercadería, maquinarias, herramientas).
- Creación de un fondo para otorgar financiamiento a empresas con potencial exportador clasificadas por sectores.
- Fortalecer la facilitación de los trámites y requerimientos para que las micro, pequeñas y medianas empresas operen de manera formal.

Una de las principales causas de los bajos niveles de productividad de las MIPYMES, se debe a la falta de acceso a los mercados regulares de crédito y asistencia técnica. Esa es la razón por la que tienen que autofinanciar su expansión y buscar algún financiamiento. Es por eso que generalmente, solo pueden crecer con su propia capacidad de ahorros y trabajar con tecnología obsoleta y bajos niveles de productividad. (La microempresa en Guatemala, p.8)

Palma (2009), en la tesis titulada, “Diagnóstico Empresarial Aplicado a las MIPYMES, dedicadas a la Industria Panificadora del Municipio de Asunción Mita, Jutiapa”; planteó como objetivo general del estudio, determinar la forma de aplicación del proceso administrativo en las microempresas de panadería en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa. El autor recomendó al respecto, que es conveniente que los propietarios definan de manera formal y correcta los aspectos administrativos, que desarrollen como mínimo una marca y un adecuado empaque e implementar alguna campaña publicitaria en los medios locales. En lo técnico es necesario que adquieran nueva tecnología de acuerdo a su capacidad económica y en lo financiero es necesario que se capaciten con el propósito de que conozcan como analizar algunos aspectos administrativos importantes.

Escobedo (2006), presenta en la investigación titulada “Diagnóstico Administrativo de la Empresa Confecciones, S. A.”, como objetivo general, evaluar la situación actual de la gestión administrativa de la empresa, por lo que concluye que las decisiones están centralizadas en los hermanos fundadores, lo que causa que la autoridad esté fragmentada y exista duplicidad de mando; además no se identifica una estructura organizacional establecida de manera formal, lo que no asegura comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos en todas las áreas de la empresa, para lo cual recomienda diseñar la estructura organizacional para determinar las actividades a realizar, elaborar un plan estratégico para determinar versiones actualizadas de visión, misión, objetivos y estrategias por departamentos.

Así mismo, actualizar el reglamento interno de trabajo, crear un sistema de información adecuado, estableciendo reuniones fijas y periódicas con el grupo gerencial y los gerentes de nivel medio, realizar la contratación (o delegar) a una persona para que se encargue de actividades relacionadas a la creación y actualización de políticas, reglas, visión, misión y políticas de calidad.

Monzón (2006), en la tesis “Diagnóstico del Área de Mercadeo y Ventas en un Hotel de Categoría Cinco Estrellas”; concluyó que la actividad mercantil debe ser realizada por medio del departamento de ventas y la integración de todos los departamentos del hotel, en donde no cuenta con un departamento de mercadeo, ya que según lo reportado, se basan únicamente en la calidad de los productos y servicios que se brindan, el reconocimiento del huésped y visitante y el posicionamiento a nivel internacional. Recomienda la implementación de un departamento de atención al cliente para un hotel de categoría cinco estrellas, al no poseer dentro de su estructura organizacional un área de atención al cliente independiente.

Meda (2004), en la tesis “Estrategias de Comercialización para la venta de muebles rústicos guatemaltecos a los Estados Unidos de América”, en su estudio concluye que para comercializar en el mercado estadounidense existen una gran variedad de estrategias que el fabricante de muebles podrá utilizar al momento de exportar sus productos entre ellas las alianzas. Una empresa ofrece servicios logísticos al

producto de otra empresa para planear, implementar y controlar los flujos físicos de materiales, productos finales, desde los puntos de origen hasta los puntos de uso para satisfacer las necesidades de los clientes de forma rentable.

La estrategia de distribución contempla en sí todas las operaciones relativas a colocar el producto a disposición del consumidor. Así como establecer diferencia que tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador donde denoten diferencias de las ofertas de los competidores. Las estrategias citadas, el exportador puede ponerlas en práctica si desea tener una aceptación que beneficie sus ventas y sus utilidades.

El estudio sobre las posibilidades de las MIPYMES de aprovechar su potencial exportador en el marco del DR-CAFTA dentro de los países de Centroamérica, se destacan en cuanto a participación en el mercado de las MIPYMES exportadoras: Costa Rica, Honduras y Guatemala Nicaragua y El Salvador, como mercados para los productos provenientes de las MIPYMES dominicanas, tuvieron una participación tímida. (DR-CAFTA, 2009)

2.1.2. Situación Actual de las MIPYMES en Guatemala

Guatemala posee la economía más grande de Centroamérica, según el Banco Mundial, no sólo referente al volumen de su producción, sino a su población. (Desarrollo de Pymes en Guatemala, p.3)

Otra de las riquezas del país, en términos de población, es la juventud de la misma. La pirámide poblacional de Guatemala muestra una alta concentración en su base. De una población estimada para el 2011 de 14.4 millones de habitantes, el 70% tendrá menos de 30 años. En general, Guatemala se puede considerar un país joven.

En el primer informe de gobierno 1,611 microempresarios fueron beneficiarios en los programas del MINECO, se entregaron créditos a la población por un monto de Q64.2 millones. El programa de Desarrollo Económico desde lo rural, generó 13,640 empleos permanente y 44,812 temporales, así mismos se beneficio a 3,341 Mipymes. (Informe de gobierno 2013, p.33)

El alto porcentaje de las empresas organizadas bajo la figura de propietarios individuales indica una cierta restricción para atraer mayores inversiones, e incluso señala potenciales problemas para que las empresas puedan llevar la contabilidad de su negocio de forma ordenada, frente a la información financiera del hogar del empresario.

En el sector MIPYMES de Guatemala existe una gran cantidad de microempresas, organizadas en por lo menos treinta actividades diferentes de producción, de servicios y comercio, entre las que se encontró: talleres mecánicos, sastrerías, carpinterías, zapaterías, vestuario, artesanías de todo tipo, panaderías, tapicerías, salones de belleza, modistas, imprentas, sitios de taxis, vendedores ambulantes y de mercados, propietarios de una pequeña tienda en el mercado u otros. (REDIMIF, 2004)

De acuerdo con algunos estudios, estos negocios están localizados en las viviendas de los empresarios, bajo condiciones rudimentarias de salud, espacio y organización. (Documento de Trabajo I-41JP, p.8)

La Asociación Guatemalteca de Exportadores— AGEXPORT— es una entidad privada no lucrativa, fundada en 1982, con el propósito de promover y desarrollar las exportaciones de Guatemala, agrupando a miles de pequeñas y medianas empresas localizadas en toda la República. Su visión es “Hacer de Guatemala un País Exportador”, mediante promoción de las exportaciones basadas en la competitividad. (AGEXPORT).

Datos del municipio de Escuintla

Escuintla es un departamento de la República de Guatemala, situado en la región sur del país. Tiene una extensión territorial de 24,384 kilómetros cuadrados. Cuenta con 13 municipios y su cabecera es el municipio de Escuintla. Tiene una población de 610, 731, habitantes de los cuales un 41.4% vive bajo la línea de pobreza y un 5.4% vive en pobreza extrema. Escuintla es uno de los departamentos más importantes desde el punto de vista agrícola, ganadero y comercial, porque es paso obligado para la comunicación con El Salvador y México, así como puertos de

embarque y desembarque en el Océano Pacífico. En cuanto a la producción agrícola, es uno de los departamentos más importantes por sus siembras de café, caña de azúcar, cardamomo, banano, plátano, algodón, citronela y té de limón. Industrialmente existen fábricas de papel, cartón, licoreras, ingenios azucareros, fabricas de aceite. También es famosa por sus playas y recibe gran cantidad de turismo nacional.

Existen tres puertos de importancia turística y comercial: San José, Iztapa y Quetzal. (Lara García y Esquivel. A, 2012)

2.1.3 Industria

El concepto de industria hace referencia al grupo de operaciones que se desarrollan para obtener, transformar o transportar productos naturales. La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican. Por ejemplo, la industria alimentaría se dedica a la elaboración de productos destinados a la alimentación, como el queso, los embutidos, las conservas, las bebida, etc. Para su funcionamiento, la industria necesita materias primas y fuentes de energía para transformarlas.

Al igual que la mayoría de Industrias, Guatemala no podría ser la excepción en lo que respecta a panaderías. Los puntos de venta más utilizados del sector son; mercados, tiendas, abarroterías, panaderías, supermercados, ruterros, tiendas de conveniencia.

Según Mullins (2007), la industria “es un grupo de compañías que ofrecen un producto o clase de productos semejantes y que se sustituyen fácilmente entre sí”.

Ventura (2008), indica que “(p.140) es el conjunto de empresas capaces, de satisfacer un conjunto de funciones o necesidades a un determinado grupo de clientes utilizando la misma base o dominio tecnológico”.

La empresa en general está compuesta por conceptos jurídicos y económicos los cuales están en constante evolución. Aparece desde la empresa privada individual,

en la que una persona es la propietaria del capital invertido y la dirige bajo su riesgo y responsabilidad; a sociedades que reúnen a varias personas como propietarios de una parte de la empresa y también las cooperativas en las cuales los socios son también los que prestan sus servicios en ella.

Por la naturaleza se clasifican en industriales y comerciales:

Empresas Industriales: Se refiere a aquellas cuya actividad básica es la producción de pan, mediante la transformación de materias primas. Algunos ejemplos de estas industrias son: Panifica, Panifresh, Pan Europa, Pan Bimbo, entre otras marcas registradas.

Empresas Comerciales: Son las empresas que se dedican a adquirir los productos que ofrece la industria panificadora, con el objeto de venderlos, al precio de costo más un porcentaje de ganancia. Un ejemplo son las cadenas de supermercados como La Torre, Walmart, Paiz, Despensa Familiar, Maxi Despensa, etc.

Elementos de la industria panificadora:

Constituyen elementos necesarios para el funcionamiento de una empresa panificadora los siguientes:

- **Humano:** Se refiere a las personas que laboran en la empresa y que intervienen de manera directa o indirecta en el proceso productivo, depende del puesto que ocupe el personal pueden clasificarse en: administrativo, de servicios, de ventas y operarios u obreros.
- **Materiales:** Se refiere a todos los bienes muebles e inmuebles, necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, es decir que está conformado por el edificio, maquinaria, mobiliario y equipo, materia prima, empaques, vehículos, entre otros.
- **Sistemas:** Es el conjunto de métodos y procedimientos implementados por la administración que permiten aprovechar mejor los recursos de la empresa, producción y servicios. Los sistemas mencionados pueden referirse a los de ventas, producción, contabilidad. Los cuales describen paso a paso, cómo

ejecutar cada una de las operaciones, de manera que no sea necesaria la presencia física de los responsables para la práctica de las mismas.

2.1.4 Empresa Panificadora

Es aquella cuya actividad básica es la producción de pan, mediante la transformación de la harina, en sus diferentes presentaciones, para su posterior distribución y venta.

Ospina (2010), indique que “(p.3) la panadería es un arte de lejanos orígenes que, en términos generales, no hace mucho se instaló en nuestra cultura. Fue durante la conquista española que conocimos las propiedades del trigo, un maravilloso grano conocido como el oro de los cereales”.

La producción de pan en los primeros años fue esencialmente artesanal. El oficio lo aprendimos de europeos y empresarios que importaron este saber al regresar de sus viajes. Con el paso del tiempo, la experiencia empezó a transmitirse generacionalmente y a extenderse a otros sectores. Nacieron las panaderías de esquina engalanadas con las famosas sillas plásticas rojas, vitrinas que exhibían el pan aliñado. (Panadería Dindo Pan. Revista La Barra, 2008)

Los elementos que se utilizan en una panadería suelen estar relacionados con la masa: harinas, azúcares, agentes leudantes, líquidos grasos o no grasos, manteca o margarina, saborizantes, especias, conservantes y todo tipo de productos de repostería que sirven para decoración principalmente. Una de las características más importantes de una panadería es la frescura de los productos ya que los mismos son elaborados y vendidos en el mismo día (de modo contrario, muchos de ellos se endurecen y pierden sabor con el tiempo).

El panadero artesanal debe competir con calidad, estar atento a los cambios que se están produciendo en las necesidades y hábitos de consumo de sus clientes. Ofrecer una gama de productos variados y muy bien presentados. Concurrir en forma periódica a centros de enseñanza para mantenerse informado sobre las mejoras en las técnicas de elaboración, presentación de productos, atención a sus

clientes. Debe administrar rigurosamente sus recursos, debe hacer periódicamente un control habitual de sus ventas, sus reservas, sus deudas.

Tiene que hacer un control de las ventas de planilla y diariamente extraer la ganancia estipulada y reservarla en una caja de ahorro, para que se vaya incrementando hasta hacer una reserva tanto económica como de producto que permita decidir lo que conviene.

Según Lozano/Martín (2007), el término de panificación: "(p.18) es el modo de fermentación o la forma de siembra en las masas. Se utilizará cada uno dependiendo del tipo de pan y de los medios disponibles".

Panadero

Según el Diccionario de la Lengua Española un panadero es la persona que tiene por oficio hacer o vender pan.

2.1.5 Definición y Características de la MIPYMES

Según Pinto (2006), se entiende por micro, pequeña y mediana empresa MIPYMES a las unidades de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, que implica actividades empresariales, agropecuarias, industriales comerciales o de servicio tanto en el sector rural como urbano.

Microempresa: Empresa establecida con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores. Dentro de esta categoría se encuentran la mayoría de las empresas familiares, donde los miembros de la misma son parte de una familia que se dedican a un fin común. Por lo regular estas empresas están ubicadas en la vivienda de los propietarios y la actividad es básicamente artesanal.

Pequeña empresa: Empresa que cuenta con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores. La empresa pequeña tiene una estructura organizacional mucho más formada que la microempresa, sin embargo, dentro de esta estructura no existe una definición clara de funciones, generalmente los dueños ocupan los puestos directivos y realizan gran parte de las funciones de

comercialización. Tiene registros informales de la competencia, pero no mantienen una base de datos actualizada y fidedigna, frecuentemente recurren a servicios de asesoría externa.

Mediana empresa: Con participación directa del propietario y un máximo de setenta trabajadores. La empresa mediana tiene características muy distintas a la pequeña empresa, por principio se puede mencionar una estructura organizacional bien delimitada, donde la definición de puestos es clara, aunque en ocasiones no existen todas las áreas funcionales necesarias y las actividades de las áreas no existentes son absorbidas por otras áreas. Las empresas medianas comúnmente no son familiares, aunque existen algunas donde la familia participa directamente dentro del consejo directivo, aunque no como empleados directos.

a. Empresa

Gil (2013), define a la empresa “(p.31) como una organización económica, financiera, social y jurídica compuesta por clientes, productos y/o servicios que combinan información personal, materias primas y equipos para transformarlos en productos o servicios.”

Urbano/Toledano (2008), indican que empresa “(p.2) es una identidad que independientemente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, coordinados por una o varias personas que asumen la responsabilidad de adoptar las decisiones oportunas, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.”

Por tanto, las empresas se forman con la presencia de dos o más personas que trabajan con el fin de obtener un beneficio en común, éstas pueden ser lucrativas o no lucrativas, pueden ser manufactureras o de servicios.

b. Clasificación de las Empresas

De acuerdo a la Organización Internacional de Trabajo (O.I.T, 2007) la cual clasifica a las empresas de acuerdo con el número de trabajadores que poseen. Establece los siguientes criterios para la clasificación de las MIPYMES.

Autoempleo o cuenta propia: Empresa de un solo trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada, ejemplo: Familia.

Las MIPYMES están inmersas en un círculo de empresas donde la productividad de mano de obra y los ingresos son bajos, además cuentan con una escasa capacidad de reinversión productiva, factores que impiden que este sector empresarial pueda insertarse competitivamente en el mercado de globalización.

“Las MIPYMES tienen un papel fundamental en la lucha contra la pobreza y generación de empleos, no solamente en las áreas urbanas sino también en el área rural, en donde el apoyo a las empresas se hace cada vez más importante para que mejoren la competitividad y las oportunidades de desarrollo”.

Hernández (2006), en Guatemala existen alrededor de un millón y medio de micro, pequeños y medianos empresarios, y hay también varias entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales que cuentan con programas específicos de apoyo a este sector.

Las microempresas de subsistencia, donde la familia empresaria vive de la producción, son estructuras económicas que suelen subvalorar el aporte de sus miembros, asumiendo algunas veces pagos en especie, o retribuyendo el trabajo aportado simplemente a través del sostenimiento básico del núcleo familiar involucrado. Regularmente adelanta sus procesos de producción y comercialización en el mismo sitio de residencia, habitualmente ignorando los recursos de esta infraestructura como un costo a recuperar en la venta de sus productos. Es aquí donde está la mayor parte del comercio informal, que además atiende el grueso del mercado guatemalteco.

Por supuesto, esta regla encuentra sus excepciones en pequeños emprendimientos, correctamente operados, bajo la dirección de personas con experiencia, profesionales o simplemente emprendedoras asesorados por entidades normalmente del tipo fundacional.

c. Emprendeduría

Robbins y Coulter (2010), indica que "(p.40) la emprendeduría, es el espíritu emprendedor de una persona que supone la insatisfacción con el estado de cosas prevaleciente y con la consciente necesidad de hacer las cosas de otra manera."

d. Empresario

Romero y Herrera (2005), definen al empresario como "una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito."

Según Palomo (2004), empresario "(p.3) es la persona que profesionalmente y en nombre propio realiza una actividad económica, es decir, como administrador y agente que toma las decisiones que considera más conveniente, teniendo a su cargo y bajo su responsabilidad la utilización más racional de todos los factores de producción y así obtener los mejores resultados posibles."

La persona emprendedora es aquella que toma riesgos en busca de una oportunidad, por lo que una empresa debe contar con un líder emprendedor que logre el crecimiento de la misma.

2.2 MARCO TEÓRICO

La conceptualización y clasificación de las MIPYMES es un punto de constante discusión a nivel internacional, pues resulta difícil y complejo, dada la diversidad y heterogeneidad de las empresas que componen el sector. No existen definiciones únicas, ya que cada mercado toma en cuenta sus propios criterios con base a sus condiciones. En Guatemala existen varias definiciones. En el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía, se categoriza a las MIPYMES utilizando el "número de empleados" (MINECO, 2001) la Cámara de la Industria (CIG) utiliza dos tipos de definiciones: una para la clasificación de beneficiarios de

programas de apoyo (que sigue un criterio de cantidad de empleados), y la otra para clasificar las empresas industriales (basado en activos totales, cantidad de empleados y ventas anuales); y, finalmente AGEXPORT, utiliza el criterio de tamaño de activos.

2.2.1 Concepto de Diagnóstico

Para Franklin (2009), “es la plataforma que permite a una organización analizar y sistematizar la información de su realidad para determinar la naturaleza y magnitud de sus necesidades e identificar los elementos más trascendentes de su forma de operar.”

Jaramillo (2005), indica que “(p.2) diagnóstico desde un enfoque sistémico contempla la indagación tanto del medio externo como el interno. En el diagnóstico externo se contempla la identificación de factores no controlables por la organización, las cuales la pueden afectar positiva o negativamente. El diagnóstico interno, por su parte, indaga sobre la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, métodos de control y sistemas de gestión que posibilitan el desempeño desde sus áreas misionales y de apoyo.”

Por su parte Cummings y Worley (2001), consideran que el diagnóstico “es una herramienta de la dirección el cual es un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.”

Según Moreno (1999), los diagnósticos son una fotografía de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que refleja los problemas, insuficiencias, potencialidades, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización en su funcionamiento. Es la base del proceso de planificación que permite definir cómo y dónde intervenir para obtener mejores resultados, disminuyendo el riesgo y optimizando los recursos.

2.2.2 Diagnóstico Empresarial

Para Valdez (1998), el concepto diagnóstico empresarial se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

El diagnóstico empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.

El principal objetivo del diagnóstico empresarial es permitir a las empresas identificar y analizar las fallas existentes dentro de cada uno de los niveles en la empresa, para obtener diversas alternativas de solución.

Según indica Hernández (2006), "(p.7) el diagnóstico empresarial tiene como objetivo general, contribuir a la integración de las decisiones locales en torno a los objetivos específicos, y mejorar el desempeño de una organización en una forma planeada y organizada para hacerla más estable, eficaz, eficiente, de mejor valor, efectiva y competitiva."

Para Oriol (2008), el diagnóstico empresarial, "(p.9) es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes e informa de sus puntos fuertes y débiles."

El diagnóstico día a día es una herramienta clave, aunque no la única, para la gestión correcta de la misma.

Para Barceló (2001), el enfoque propuesto por Norton y Kaplan, donde se visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas:

Perspectiva financiera: Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.

Perspectiva de los clientes: Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.

Perspectiva de los procesos internos: Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.

Perspectiva de las capacidades del personal y la organización: Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

2.2.3 Diagnóstico Entorno

En el proceso de toma de decisiones las variables económicas no se pueden dejar de lado, en virtud que la empresa está inmersa en una cierta coyuntura económica, la cual le afecta significativamente y a los distintos grupos que se encuentran en ella y en su entorno, no se puede obviar, bajo ninguna circunstancia, el acontecer económico diario. Tanto las grandes como las micro, pequeñas y medianas empresas, sienten efecto del desempeño de la economía nacional, de las distintas medidas de política económica que toman las autoridades, e incluso, en algunos casos, de la economía mundial, pues variables como el crecimiento de la producción y del ingreso, la inversión, la deuda pública y el gasto público, el crédito, las relaciones económicas internacionales, la devaluación de la moneda, las tasas de interés, el comportamiento de los distintos precios (inflación), los salarios, etcétera, son aspectos que todos los distintos agentes económicos perciben, y ante los cuales deben saber tomar decisiones adecuadas.

Principales aspectos específicos del diagnóstico económico:

1. Nivel de actividad económica y utilización de los recursos productivos.

Este aspecto es medido fundamentalmente a través de la variación del Producto Interno Bruto real de la economía, el cual mide la producción de bienes finales realizados dentro de territorio nacional en un período determinado y valorada a los precios de un año base, o sea, se le ha eliminado a esta valoración el efecto del aumento de los precios. Es importante analizar el crecimiento o decrecimiento de la actividad económica por sectores, como lo son el agrícola, industrial, la construcción, el comercio, etcétera, análisis a través del cual se puede conocer el dinamismo de los distintos sectores de la economía, los cuales, podrían ser apoyo unos para otros. Existen también otros indicadores como el índice mensual de actividad económica (IMAE), los cuales pretenden formar una idea de la evolución de la producción.

Otro aspecto relevante a tomar en cuenta es el nivel de empleo, lo cual implica el análisis de distintos indicadores como la tasa de desempleo abierto, la tasa de subempleo equivalente, entre otras, variables que son importantes no solamente desde el punto de vista económico sino que también reflejan en buena medida aspectos sociales del país.

2. Comportamiento de relaciones externas del país.

Al hablarse de relaciones externas se hace referencia a las relaciones económicas internacionales, las que pueden ser tanto comerciales como financieras. Así, estas relaciones quedan expresadas en la balanza de pagos, en cuya cuenta corriente se incluye la balanza comercial, que es donde se registran las exportaciones y las importaciones de bienes realizadas durante un período determinado.

Además, en la balanza de pagos se encuentra la cuenta de capitales, en donde se registran los distintos flujos financieros tanto de Guatemala hacia el resto del mundo como del exterior hacia el país. Por otro lado en la balanza de pagos también se tienen en cuenta de las variaciones en las reservas monetarias internacionales, que es una cuenta de suma importancia, ya que es la que permite garantizar sí su nivel es adecuado, la convertibilidad y la estabilidad del valor de la moneda nacional. Es así como el país requiere mantener suficientes reservas monetarias, a fin de

mantener la estabilidad del tipo de cambio y junto con las entradas de capital poder financiar el déficit comercial. (Leandro, 2002)

3. Comportamiento de las finanzas públicas.

En las economías modernas el Estado juega un papel importante, los planteamientos modernos no buscan eliminar la participación del Estado, sino que más bien la replantean procurando que su accionar no distorsione los mecanismos económicos, pero que si les provea de la infraestructura y condiciones necesarias para su desarrollo.

Es así como el gasto público, el déficit fiscal, la deuda pública, entre otras variables, juegan un papel de gran importancia, y su efecto repercute sobre toda la economía, y en consecuencia, también afecta a las empresas.

4. Comportamiento de variables monetarias y financieras

El análisis del comportamiento de las variables monetarias y financieras es uno de los principales elementos que permite explicar ciertos desequilibrios que se presentan en las economías. Esto consiste fundamentalmente en el estudio del panorama monetario del sistema financiero nacional, el cual incluye todos los distintos activos y pasivos del sistema financiero. (Leandro, 2002).

5. Comportamiento de los distintos niveles de precios

Dentro del análisis económico, los precios son principales variables a considerar, entendiéndose por éstos a una serie distinta, como el nivel general de precios, medido generalmente por variaciones del índice de precios al consumidor, también las tasas de interés, los salarios, y el tipo de cambio.

Todos estos son importantes indicadores de lo que ocurre en la economía, en determinado momento podrían ser causantes de un desequilibrio. Todos ellos son sumamente complejos, se explican por distintas teorías, y su impacto sobre la economía, tanto por lo económico como todo lo social, es importante para todos los

agentes económicos, desde los consumidores, los inversionistas y empresarios, el gobierno, etcétera. (Leandro, 2002).

Tomando en consideración lo anterior, se puede decir que el entorno de la empresa son todos aquellos elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, este contiene muchos recursos de los cuales dependen las empresas.

a. Competitividad

Según (PRONACOM, 2006) competitividad, es contar con un clima de negocio adecuado para poder competir con productos que alcancen o superen los estándares internacionales, con la finalidad de atraer inversiones.

Martínez (2007), indica que, "(p.19) la competitividad en relación con el mundo de las empresas, puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado."

La competitividad es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla.

Pineiro (1993), indica que la competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos, la definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación, corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera.

b. Marco Institucional

Durante los últimos años Guatemala ha avanzado de manera notable en la construcción de una nueva institucionalidad (pública y privada) de apoyo al sector de las MIPYMES. Dicho proceso se relaciona, por una parte, con el reconocimiento creciente de los diferentes factores sociales y políticos que el país le otorga a las MIPYMES dentro de la economía nacional y a sus potencialidades. Por otra parte, el gobierno, la cooperación internacional y las instituciones privadas relacionadas con el sector asignan una gran relevancia a la necesidad de crear y fortalecer una red institucional que coadyuve a la definición e implementación de una política integral de fomento a las MIPYMES y posibilite una adecuada coordinación entre las diferentes instancias involucradas en el fomento del sector. (REDIMIF, 2004).

A continuación se detalla la institucionalidad de fomento a las MIPYMES, diferenciando entre institucionalidad estatal e institucionalidad privada de apoyo al sector.

La institucionalidad estatal de apoyo a las MIPYMES

El surgimiento del marco institucional estatal de apoyo a las MIPYMES se remonta a la década de los ochenta, cuando en 1987 se creó la Comisión Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa adscrita a la Vicepresidencia de la República (Decreto Gubernativo 213-87). Dicha comisión tenía como objeto apoyar al sector mediante la capacitación empresarial y técnica, la realización de estudios de factibilidad y de acceso al crédito. Entre las atribuciones específicas encomendadas a esta Comisión se contaba elaborar el Programa Nacional de Microempresas, para que el Presidente de la República lo aprobara e incorporara dentro del Plan Nacional de Desarrollo (MINECO, 2011).

En 1994, la Comisión Nacional de la Microempresa y Pequeña Empresa fue sustituida por el Consejo Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa (Acuerdo Gubernativo 253-94), y además se conformó el Programa Nacional para el Fomento de la Microempresa y Pequeña Empresa como la estructura administrativa para ejecutar los planes, programas y proyectos del

Consejo Nacional. En 1997 el Consejo Nacional se adscribió al Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 673-97).

En 2000 se dio otro paso importante en la estructuración de una institucionalidad estatal de apoyo a las MIPYMES al fundarse, dentro de la organización administrativa del Ministerio de Economía, la plaza de Viceministro de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Acuerdo gubernativo 115-2000). En mayo de 2000 se aprobó el Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Economía (Acuerdo Gubernativo 182-2000), en cuya estructura se incorpora el Vice ministerio de Desarrollo de la Microempresa, Pequeña y Mediana Empresa, encargado de facilitar el desarrollo competitivo de las MIPYMES productoras de bienes y de prestación de servicios.

Como encargado de coordinar todas las políticas y estrategias que faciliten el desarrollo competitivo de sectores productivos, el Viceministro tiene asignadas, entre otras, las siguientes funciones:

1. Propiciar y gestionar la canalización de recursos financieros nacionales e internacionales para el desarrollo competitivo del sector.
2. Contratar, supervisar y dar seguimiento a servicios financieros, de capacitación, asistencia tecnológica, de comercialización y otros;
3. Actuar como rector y coordinador del sector público de acuerdo con las políticas nacionales de desarrollo de las MIPYMES y coordinar a las instituciones privadas, nacionales e internacionales que puedan realizar actividades convergentes o complementarias.
4. Favorecer y facilitar el desarrollo de mercados de servicios financieros y técnico empresarial en el sector.

El Programa Nacional para el Desarrollo de las MIPYMES, como unidad ejecutora del Vice ministerio, se dedica a la atención de proyectos de financiamiento y de servicios técnico- empresariales para la micro y pequeña empresa. Este programa tiene cobertura nacional con el fin primordial de contribuir a la disminución de los índices de pobreza a través de la generación de ingresos y empleo productivo, así

como de las condiciones para la integración de pequeñas unidades productivas de autoempleo a la economía formal del país (MINECO, 2011).

El programa cuenta con recursos provenientes de préstamos y donaciones de gobiernos y agencias internacionales y en la actualidad atiende a 30 organizaciones departamentales con cobertura nacional, manejando una cartera de 162 millones de quetzales (MINECO, 2011).

PRONACOM tiene planeado desarrollar dos programas de apoyo a las empresas: el Programa de Financiamiento para Inversión Empresarial, consistente en un esquema de cofinanciamiento destinado a promover la innovación y el aprendizaje dentro de las micro, pequeñas y medianas empresas; y el Programa Micronet, que prevé el establecimiento de 10 centros de computadoras en red, los cuales estarán a disposición de los micro, pequeños y medianos empresarios.

Servicios Financieros, el Estado, a través del Ministerio de Economía, en coordinación con el sistema bancario nacional, promoverá de manera integral el financiamiento, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales en beneficio de las MIPYMES.

El Estado destinará, dentro del Presupuesto General de Ingresos y Egresos, un fondo al Ministerio de Economía, para el Financiamiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, el cual se considerará de acuerdo a las necesidades de este sector. También podrá invertir en este fondo el sector privado, siempre que cumplan con los requisitos que para el efecto requiera o norme la ley de Inversión Pública Privada. El Fondo será administrado por el Consejo Nacional de las micro, pequeñas y medianas empresas -CONAMIPYME- y colocado al servicio de las MIPYME a través del sistema bancario. Queda prohibida la intermediación de cualquier otra entidad que no sea supervisada por la Superintendencia de Bancos. (Congreso de la República-Dirección Legislativa 2013, p.8)

La institucionalidad privada de apoyo a las MIPYMES

Al igual que en el ámbito estatal, durante los últimos años se ha desarrollado una importante estructura institucional de organizaciones privadas (nacionales e internacionales) de apoyo a las MIPYMES. Por una parte, la Red de Instituciones de Micro finanzas de Guatemala (REDIMIF) se constituyó formalmente en marzo de 2001 y está integrada por 20 instituciones que trabajan con el sector, fundamentalmente en el área crediticia. Los objetivos estratégicos son:

- Crear y fortalecer la red de instituciones de micro finanzas de Guatemala, como una entidad auto sostenible y especializado en el fortalecimiento del sector.
- Ejercer la representación de las entidades asociadas a la red ante las autoridades gubernamentales, para incidir en las políticas públicas, fiscales y monetarias que afectan al sector de la microempresa.

La red tiene presencia a través de sus afiliados en todo el territorio nacional mediante 125 oficinas y sucursales, y atiende a 82,000 clientes; el 60% de los créditos se han otorgado a mujeres y el 77% de la cartera de crédito se ha destinado al área rural (REDIMIF, 2001).

En cuanto a la cooperación internacional, existe en Guatemala una Mesa de Coordinación de Cooperantes, la cual promueve la eficacia de la ayuda internacional con el propósito de apoyar en la consecución del desarrollo de la sociedad guatemalteca. Tiene como objetivo, operativizar el plan de trabajo establecido consistente en: “establecer un marco de coordinación de la Cooperación Internacional, como un complemento a los esfuerzos nacionales para el desarrollo del país, a través de un proceso de planificación estratégica a nivel global y sectorial” (Coordinación de la Cooperación Internacional, 2008).

c. Marco Normativo

Según Jany (2005), todo lo político y legal “son disposiciones, normas, leyes y decretos emanados del gobierno o los ministerios y organismos descentralizados

expedidos para reglamentar la producción, la manipulación y la distribución de productos de consumo masivo e industriales”.

Mientras Mullins (2005), menciona que “en cada país hay un ambiente regulativo o legislativo dentro del cual tienen que operar tanto las empresas locales, como extranjeras, como cualquier otra fuerza externa, el ambiente político y legal, le plantea a la empresa oportunidades estratégicas al igual que amenazas. Los reglamentos de negocio de un país, reflejan su madurez económica y su filosofía política. Otro riesgo incluye las modificaciones en el control de cambios, las leyes de contenido local, los impuestos y los controles de precios, todo lo cual opera habitualmente a favor de las panaderías locales”.

- **Inscripción ante el Registro Mercantil**

De acuerdo con el **Código de Comercio, Decreto No. 2-70** se establece lo siguiente:

Artículo 334.- “Es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional.

- De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más.
- De todas las sociedades mercantiles.
- De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos.
- De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.
- De los auxiliares de comercio.

La inscripción de comerciantes individuales, auxiliares de comercio y de las empresas y establecimientos mercantiles, deberá solicitarse dentro de un mes de haberse constituido como tales o de haberse abierto la empresa o el establecimiento.

Artículo 335.- Comerciante Individual, la inscripción del comerciante individual se hará mediante declaración jurada del interesado, consignada en formulario con firma autenticada, que comprenda:

- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, nacionalidad, domicilio y dirección.
- Actividad a que se dedique. Régimen económico de su matrimonio, si fuere casado o unido de hecho.
- Nombre de su empresa, establecimientos y sus direcciones.
- Fecha en que haya dado principio su actividad mercantil.

- **Inscripción ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)**

Como lo establece el Código Tributario Guatemalteco Decreto No. 6-91, en el artículo 120, todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria antes de iniciar actividades afectas.

Para el efecto, deben presentar solicitud a través de formulario en papel, electrónico o por otros medios idóneos que se establezcan, que contendrán como mínimo lo siguiente:

- a. Nombres y apellidos completos de la persona individual;
- b. Denominación o razón social de la persona jurídica;
- c. Denominación de los contribuyentes;
- d. Nombre comercial, si lo tuviere;
- e. Nombre y apellidos completos del representante legal de la persona jurídica o de los contribuyentes citados en el artículo 22 de este código.

Cuando los obligados no cumplan en inscribirse, la Administración Tributaria podrá inscribirlos de oficio en los regímenes de los impuestos que por características corresponda y les asignará al contribuyente un Número de Identificación Tributaria "NIT", el cual deberá consignarse en toda actuación.

Los contribuyentes o responsables deben actualizar o ratificar sus datos de inscripción anualmente, por los medios que la Administración Tributaria ponga a su disposición.

- **Inscripción ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)**

De conformidad con el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS, al emplear los servicios de 3 o más trabajadores, el patrono está obligado a inscribir la empresa en el Régimen de Seguridad Social, debiendo descontar la cuota laboral correspondiente a sus empleados, posterior a la inscripción.

Para este registro es necesario que la empresa cuente con: Nit, Patente de Comercio, y un Informe de un Perito Contador, conteniendo los siguientes datos: Fecha completa en la que se ocupó el mínimo (ó más) de trabajadores y el monto devengado en salarios por el total de trabajadores indicados.

d. Fiscal Tributario

- **Impuesto sobre la Renta (ISR)**

De acuerdo con la ley de Impuesto sobre la Renta Decreto No. 4-2012 y sus reformas se establece lo siguiente:

Artículo 3.- Contribuyentes, son contribuyentes del impuesto, las personas individuales y jurídicas, domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.

Artículo 44.- Tipo impositivo y régimen para personas individuales o jurídicas no mercantiles. Las personas individuales que presten servicios profesionales, servicios técnicos o de naturaleza no mercantil, o servicios de arrendamiento, y los que obtengan ingresos por concepto de dietas, así como las personas jurídicas no mercantiles domiciliadas en el país que presten servicios técnicos o de naturaleza no mercantil, o servicios de arrendamiento, deberán pagar el tipo impositivo del cinco por ciento (5%).

Artículo 47.- Tarifa del Impuesto del Régimen de Pequeño Contribuyente. La tarifa aplicable en el Régimen de Pequeño Contribuyente será de cinco por ciento (5%)

sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestación de servicios que obtenga el Contribuyente inscrito en este régimen, en cada mes calendario.

Las personas que tengan obligación de llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio y sus reformas, Decreto No. 2-70 del Congreso de la Republica, u otras leyes, y que paguen o acrediten en cuenta rentas a personas individuales o jurídicas, no mercantiles domiciliadas en el país, que presten los servicios indicados en el primer párrafo de este artículo, retendrán sobre el valor de los pagos a acreditamientos del cinco por ciento (5%) en concepto de Impuesto sobre la Renta, debiendo emitir la constancia de retención respectiva. Las retenciones practicadas por las personas individuales o jurídicas a que se refiere este artículo, deberán enterarse a la Administración Tributaria conforme lo establece el artículo 63 de esta Ley.

Artículo 72.- Régimen optativo de pago del Impuesto. Las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas enumeradas en el artículo 44 "A" podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada conforme a los artículos 38 y 39 de esta ley, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). El régimen el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.

- **Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

Como lo indica la ley de impuesto al valor agregado Decreto No. 27-92 y su nuevo reglamento, es necesario contemplar lo siguiente.

Artículo 5.- Del sujeto Pasivo del Impuesto.- El impuesto afecta al contribuyente que celebre un acto o contrato gravado por esta ley.

Artículo 6.- Otros Sujetos Pasivos del Impuesto.- También son sujetos pasivos del impuesto:

- El importador habitual o no.
- El contribuyente comprador, cuando el vendedor no esté domiciliado en Guatemala.

- El beneficiario del servicio, si el que efectúa la prestación no está domiciliado en Guatemala.
- El comprador, cuando realice operaciones.

Artículo 45.- Régimen de Pequeños Contribuyente.- Las personas individuales o jurídicas cuyo monto de ventas de bienes o prestación de servicios no exceda de ciento cincuenta mil Quetzales (Q150, 000.00) en un año calendario, podrán solicitar su inscripción en el Régimen de Pequeño Contribuyente.

Artículo 46.- Inscripción al Régimen de Pequeño Contribuyente.- El contribuyente inscrito en el Régimen General, cuyos ingresos no superen la suma de ciento cincuenta mil Quetzales (Q150, 000.00) durante un año calendario, podrán solicitar su inscripción al Régimen de Pequeño Contribuyente. La Administración Tributaria lo inscribirá, dándole aviso de sus nuevas obligaciones por los medios que estime convenientes.

Artículo 47.- Tarifa del Impuesto del Régimen de Pequeño Contribuyente. La tarifa aplicable en el Régimen de Pequeño Contribuyente será de cinco por ciento (5%) sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestación de servicios que obtenga el Contribuyente inscrito en este régimen, en cada mes calendario

2.2.4 Diagnóstico Interno

El diagnóstico interno consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Trata de poner de relieve las fuerzas y debilidades o los puntos fuertes y débiles de la organización con objeto de precisar en qué grado estamos, en condiciones de aprovechar las oportunidades y encarar las amenazas.

Después de conocer el estado actual de la organización desde la perspectiva de la gestión de los recursos.

El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.

El diagnóstico interno de una empresa puede definirse bajo los siguientes criterios:

1. Proceso mediante el cual se lleva a cabo un análisis para buscar información que ayude a determinar la situación actual de la organización y detectar sus áreas de mejoramiento.
2. Obtención de información para saber cómo está una situación dada; conocer el estado de cosas en una compañía, para compararlo contra un estado de salud y efectividad organizacional.
3. Proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado y descubrir problemas para corregirlos y áreas de oportunidad para aprovecharlas.
4. Evaluación focalizada en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

El fin del diagnóstico interno es conocer las fuerzas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de la empresa; humanos, técnico, comerciales y financieros. (Rizo, 2014).

El Diagnóstico Administrativo

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área 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.

Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan y aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

Su campo de aplicación no tiene límites ni barreras, puede aplicarse a todo nivel dentro de cualquier área, departamento, función o proceso, simplemente se encontrarán variantes de cómo aplicarlo dependiendo de las características particulares del problema que se desee atacar.

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente. (Herrera, 2007).

Aspectos Administrativos

- Planeación
- Organización
- Integración de Personal
- Dirección
- Control

a. Planeación

Robbins y Coutler (2010), exponen que, “(p.144) planeación implica “definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.”

Mientras que Koontz y Weihrich (2008), expresan que “(p.106) la planeación implica seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.”

Cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control) a menos de que primero estén seguros de a dónde quieren ir (parte de la tarea de la planeación). De esta manera, los planes aportan los estándares de control.

Tipos de Planes

- Propósito o misión: se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta.
- Objetivos o metas: Los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa el objetivo final de la planeación, lo que implica la organización, integración, dirección y control.
- Estrategias: Se resumen en los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la utilización de los cursos de acción necesarios para alcanzarlos. Su propósito es determinar y transmitir la imagen de la empresa, ya que estas orientan el pensamiento y las acciones de sus miembros.
- Políticas: Sirven para definir un área dentro de la cual se deben tomar una decisión y asegurar que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo.
- Procedimientos: Son planes que establecen un método obligatorio para realizar actividades futuras.

Mientras que Robbins y Coulter (2010), manifiestan que “(p.142) procedimientos son conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado.”

A continuación mencionamos las siguientes:

- Reglas: Describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.
- Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.
- Presupuesto: Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos.

b. Organización

Koontz y Weihrich (2008), expresan que “(p.204) la organización es la estructura intencional formalizada de roles o posiciones.”

Organización es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados para retirar obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación, proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. Según el autor existen dos tipos de organización:

Organización Formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada.

Organización Informal: Se describe como una red de relaciones personales y sociales no establecidas no requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

Robbins y Coulter (2010), comentan que “(p.185) es distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización.”

La organización dentro de toda empresa es un factor que involucra no solo a la ubicación del personal, sino que también todo lo relacionado al buen funcionamiento de ésta, por ejemplo se mencionan los recursos físicos como mobiliario y equipo, los aspectos financieros, la forma en que se maneja la información y todo aquello que sea útil para el desarrollo de la empresa.

c. Integración de personal

Para Koontz y Wehrich (2008), afirman que “(p.308) consiste en cubrir y mantener 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 eficacia.”

Administración de Recursos Humanos

Según Wayne Mondy (2010), indica que “(p.4) la administración de capital humano, es la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales.”

○ **Reclutamiento**

Según Wayne Mondy (2010), “(p.128) reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.”

Según Wayne Mondy (2010), las fuentes de reclutamiento “(p.132) son los espacios donde se localizan los candidatos calificados. Las fuentes de reclutamiento pueden ser tanto internas como externas.”

Fuentes de Reclutamiento Interno: Son aquellas que provienen del interior de la empresa.

Fuentes de Reclutamiento Externo: Son aquellos lugares en los cuales la empresa puede encontrar posibles candidatos a sus puestos vacantes. Entre las principales fuentes de reclutamiento externo, se encuentran, escuelas, colegios, institutos y universidades; competidores en el mercado laboral; ex-empleados, y otros.

○ **Selección**

De acuerdo con Wayne Mondy (2010), “(p.158) es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización.”

Sin embargo Werther y Davis (2004), comentan que el proceso de selección “(p.123) consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué 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.”

Proceso de Selección: De acuerdo con Wayne Mondy (2010), “(p.161) el proceso de selección consta de las siguientes etapas.”

La entrevista preliminar: El objetivo básico es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto.

Revisión de solicitudes: el empleador evalúa la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo.

Revisión del currículos: Permite a los empleadores señalar los currículos que parecen tergiversar la verdad, que presentan información errónea o que son sospechosos.

Aplicación de pruebas de selección: Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa.

La entrevista de empleo: Es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información.

Verificación de los antecedentes y referencias: validaciones que proporcionan datos adicionales a la información presentada por el solicitante y que permiten la verificación de su exactitud.

La decisión de selección: La elección final se hace entre los que continúan en el proceso después de haber evaluado las verificaciones de referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de las entrevistas.

Examen médico: El propósito básico del examen médico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el trabajo.

Notificación a candidatos: La gerencia debe notificar a los candidatos tanto exitosos como no exitosos de las decisiones de selección tan pronto como sea posible.

- **Contratación**

Como lo indica Mondy y Noé (2005), la contratación “(p.194) es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo. Sirve para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.”

- **Capacitación**

Por su parte Wayne Mondy (2010), establecen que capacitación “(p.198) son las actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales.”

Las formas de capacitación son las siguientes:

- **Capacitación justo a tiempo:** Es la capacitación que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite.
- **Capacitación en el puesto de trabajo:** Método informal de capacitación y desarrollo que permite a un empleado aprender las tareas de los puestos de trabajo mediante la ejecución real de las mismas.
- **Capacitación de aprendices:** Método de capacitación que combina la instrucción en el salón de clases con la capacitación en el puesto de trabajo
- **Capacitación en diversidad:** intenta desarrollar la sensibilidad entre los empleados sobre los retos únicos que enfrentan las mujeres y las minorías y se esfuerza en crear un ambiente de trabajo más armonioso.
- **Capacitación a distancia:** Este tipo de capacitación debe destacar estrategias de comunicación eficaces que permitan a los gerentes y empleados definir las responsabilidades y además establecer metas y expectativas de empleo.
- **Capacitación en servicio al cliente:** Proporciona a los empleados las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas del cliente.
- **Capacitación en resolución de conflictos:** Se centra en el desarrollo de las habilidades de comunicación necesarias para resolver la interrupción de las relaciones.
- **Capacitación para el trabajo en equipo:** Trata de enseñar a los empleados como trabajar en grupos que tienen con frecuencia autoridad para tomar decisiones.

También el (Programa Nacional de Competitividad [PRONACOM], 2006), indica que “consiste en un proceso didáctico que conlleva a proporcionar a los colaboradores

las herramientas teóricas y prácticas para adquirir, mantener, reforzar y actualizar conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para su buen desempeño”.

Es importante reconocer que el recurso humano es un factor fundamental dentro de la vida económica de un país, ya que es el capital más importante de toda empresa. Dentro de la producción y desarrollo de bienes y servicios se cuenta con diferente clase de mano de obra en la que se incluye la calificada y no calificada.

- **Remuneración**

Como lo indica Wayne Mondy (2010), “(p.268) es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios.”

- **Inducción**

Wayne Mondy (2010), “(p.210) es el esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo.”

d. Dirección

Koontz y Weihrich (2008), señalan que “(p.412) la dirección es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.”

Robbins y Coulter (2010), definen que “(p.279) involucrar a personas, puede ser desafiante, al administrar personal que requiere entender sus actitudes comportamiento, personalidad, motivación etc.”

- **Comunicación**

Koontz y Weihrich (2008), comentan que la comunicación “(p.486) es la transferencia de información de un emisor a un receptor, siendo la información comprendida por el receptor.”

Robbins y Coulter (2010), indican que “(p.315) es la transferencia y la comprensión de significados; esto quiere decir que si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha llevado a cabo.”

- **Motivación**

Robbins y Coutler (2010), indican que “(p.341) es el proceso por el cual los esfuerzos de una persona se energizan, dirigen y sostienen hacia el logro de una meta.”

Asimismo Koontz y Wehrich (2008), expresan que motivación “(p.415) es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.”

- **Liderazgo**

Koontz y Wehrich (2008), manifiestan que liderazgo “(p.440) es el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.”

Robbins y Coutler (2010), definen el liderazgo como “(p.371) el proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.”

Koontz y Wehrich (2008), afirma que “(p.446) en el liderazgo existen tres estilos, siendo éstos”.

- **Líder autocrático:** Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos.
- **Líder democrático o participativo:** Consulta con los subordinados y alienta su participación.
- **Líder de rienda suelta:** Usa el poder muy poco, si lo hace, da a los subordinados un alto grado de independencia.

- e. Control**

Robbins y Coulter (2010), indican que control “(p.399) es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.”

Koontz y Weihrich (2008), comentan que “(p.528) el control consiste en la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren.” Planear y organizar están estrechamente relacionados”.

- **Tipos de control**

Robbins y Coutler (2010), comentan que “(p.406) los gerentes pueden implementar controles, ya sea antes de realizar una actividad, mientras ésta se encuentra en marcha o después que la misma ha terminado.”

Dependiendo en el momento que se realiza la actividad, los clasifica de la siguiente manera:

Control preventivo: previene problemas porque se da antes de la actividad real.

Control concurrente: se da mientras una actividad está en progreso.

Control de retroalimentación: el control se da después de que la actividad se ha realizado.

Aspectos de Mercado

Una labor de mercado con éxito está basada en cuatro elementos y la combinación de estos, conocidas como las “P” del mercado, producto, plaza, precio, promoción. Como se indica, antes de realizar dicho plan; la recomendación es enfocarse a un diagnóstico empresarial, en la búsqueda de determinar la situación actual, como también permite conocer las debilidades a las cuales se enfrenta la empresa y oportunidades presentes que pueden aprovechar para vencer los obstáculos.

a. Producto

Stanton (2007), expresa que producto “(p.220) es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluyen también el embalaje, que el comprador acepta como algo que satisface sus deseos y necesidades.”

El producto es cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o deseo.

Es un conjunto de atributos identificables, que poseen un nombre descriptivo o genérico como gaseosas, zapatos o seguros, pero en sentido más amplio, cada marca es un producto distinto.

Atributos de los Productos

Kotler y Armstrong (2013), "(p.201) el desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de atributos del producto como calidad y características."

Entre ellas se mencionan:

- **Calidad del producto:** Capacidad de un producto para desempeñar sus funciones; incluye la ausencia de defectos y la satisfacción total del cliente.
- **Características del Producto:** Las características son una herramienta competitiva para diferenciar el producto de la empresa de los productos de los competidores.
- **Marca:** Es el nombre, término, signo, símbolo, diseño o combinación de estos elementos, que busca identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores.
- **Empaque:** Implica diseñar y producir el recipiente o envoltura de un producto. El empaque podría incluir el recipiente primario del producto; un empaque secundario que protege el envase primario, y el empaque de transporte necesario para almacenar, identificar y transportar el producto.
- **Etiqueta:** Es la información impresa que aparece junto con el empaque. Identifica el producto o marca, describe varias cosas acerca del producto: quién lo hizo, dónde se hizo, cuándo se hizo, qué contiene, cómo debe usarse y qué precauciones habrá que tomar al usarlo.

b. Precio

Parkin (2006), expresa que "(p.60) el precio es la cantidad de dinero (en unidades monetarias) que debe entregarse a cambio del objeto. Los economistas se refieren a este precio como el precio monetario o nominal."

De acuerdo con Piloña (2004), también define el precio como “la razón de cambio o intercambio de un bien, en términos de otro.”

Por su parte Bonta y Farber (2004), definen el precio como "(p.39) la expresión de un valor". El valor de un producto depende de la imagen que percibe el consumidor.

Factores a considerar al Fijar Precios

Kotler/Armstrong (2013), "(p.257) las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos. Si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costos del producto establecen los precios mínimos."

Kotler/Armstrong (2013), afirman que" (p.257) identifican dos factores que deben tomarse en cuenta al momento de fijar precios. Entre ellos encontramos: los factores internos y externos."

- **Factores Internos**

El factor interno más importante que afecta la fijación de precios es:

Los costos fijos, son los que no varían con los niveles de producción o de ventas.

Los costos variables, varían en proporción directa al nivel de producción.

Los costos totales son la suma de los costos fijos y variables para un nivel determinado de producción.

- **Factores Externos:** naturaleza del mercado y la demanda, competencia y factores ambientales (gobierno, legislación, escasez, inflación, entre otros).

Competencia Pura, en el mercado se encuentran muchos compradores y vendedores que comercian con algún producto básico uniforme. Ningún comprador o vendedor individual tiene un efecto importante sobre el precio vigente en el mercado.

Competencia Monopólica, muchos compradores y vendedores que comercian dentro de un rango de precios componen al mercado, en vez de con un solo precio de mercado, hay un rango de precios, porque quienes venden pueden diferenciar sus ofertas ante quienes compran.

Competencia Oligopólica, unas cuantas empresas vendedoras muy sensibles a las estrategias de precios y marketing de sus competidores constituyen el mercado. Hay pocas empresas vendedoras porque es difícil que un vendedor nuevo entre en el mercado. Cada empresa está pendiente de las estrategias y de las acciones de sus competidores.

Monopolio Puro, una empresa vendedora constituye al mercado. Los monopolios no regulados están en libertad de fijar los precios que el mercado tolere.

c. Plaza

Tal como lo indica Lamb, Hair y McDaniel (2011), "(p.48) la plaza es conocida regularmente como un canal de distribución que se ocupa de colocar los productos a la disposición del cliente en el momento y el lugar donde los quiere."

Canales de Distribución

Para Czincota (2007), los "canales de distribución es la red de organizaciones que crean utilidades de tiempo, lugar y posesión para los hogares consumidores y los clientes empresariales. Consiste en el conjunto de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al consumidor o usuario de negocios final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como en cualesquiera intermediarios, como los detallistas y mayoristas".

Canales de Distribución Principales

Los canales de distribución más comunes para los bienes de consumo, los de negocios y los servicios se describen a continuación:

- **Distribución de los Bienes de Consumo:** En el marketing de productos tangibles para consumidores finales son cinco los canales de amplio uso:
Productor – Consumidor
Productor – detallista – consumidor
Productor – mayorista – detallista – consumidor

Productor – agente – detallista – consumidor

Productor – agente – mayorista – detallista – consumidor

- **Distribución de los Bienes de Negocios:** Se dispone de diversos canales para llegar a las organizaciones que incorporan los productos en su proceso de manufactura o que los utilizan en sus operaciones. Los cinco canales comunes de bienes de negocios son:

Productor – usuario

Productor – distribuidor industrial – usuario

Productor – distribuidor industrial – revendedor – usuario

Productor – agente – usuario

Productor – agente – distribuidor industrial – usuario

- **Distribución de Servicios:** La naturaleza intangible de los servicios crea necesidades especiales de distribución. Los dos canales comunes son:

Productor – consumidor

Productor agente – consumidor

d. Ventas

Frixione (2003), enfoca a las ventas “como la acción de colocar un producto (bien o servicio) en el mercado y mercadeo”.

Para Stanton, Etzel y Walker (2004), definen las ventas como “(p.526) la cantidad total vendida por una organización, expresada en unidades monetarias, al contado o al crédito.”

e. Clientes

Como lo indica Wayne Mondy (2010), “(p.10) son aquellas personas que realmente usan los bienes y servicios de una empresa, también son parte de su ambiente externo.”

Kotler/Armstrong (2013), definen “(p.69) que son los actores más importantes dentro del micro entorno de la empresa.”

Por lo tanto de acuerdo a las definiciones de los autores los clientes son la base fundamental para el crecimiento constante y sostenible de la empresa.

f. Promoción y Publicidad

Mullins (2007) establece que promoción “son los incentivos destinados a estimular la compra o venta de un producto, por lo regular en el corto plazo.

Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los méritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren.”

Por otro lado Lamb, Hair y McDaniel (2005), comentan que promoción “es la comunicación de los mercadólogos que informa, persuade y recuerda a los consumidores potenciales sobre un producto, con objeto de influir en su opinión o generar una respuesta”.

Mezcla de la promoción

Lamb, Hair y McDaniel (2005), la mezcla de promoción es la “combinación de herramientas de promoción que incluye la publicidad, relaciones públicas, ventas personales y promoción de ventas, las cuales se utilizan a fin de influir en el mercado meta”.

Publicidad para Stanton Etzel y Walker (2004), consiste “en todas aquellas actividades que atañen a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal, patrocinado y pagado acerca de un producto, servicio u organización”.

También se puede citar a Jany (2005), quien define que la “publicidad tiene como único objetivo comunicar para inducir a la acción, a través de los grados de la comunicación”.

La publicidad es dar a conocer, un producto o servicio a los demás a través de los medios de comunicación.

Robbins y Coulter (2010), indican que las ventajas y desventajas de la publicidad son:

Ventajas de la Publicidad

- Llega a gran cantidad de personas a la vez, lo que resulta importante para quienes se interesan sobre todo en productos de consumo masivo.
- La publicidad resulta ser uno de los medios de comunicación más baratos, esto en términos de costo unitario por mensaje recibido.
- La publicidad llega a todos los públicos en un solo tiempo.

Desventajas de la Publicidad

- Si bien es posible delimitar su amplitud, la publicidad llega más o menos indiscriminadamente a todo tipo de público.
- El nivel de credibilidad de la publicidad es relativamente bajo.

Dentro los medios publicitarios se citan:

Radio

Televisión

Periódicos

Revistas

Redes Sociales (facebook, twitter, correo electrónico, whatsApp)

Web

Promoción de ventas: Consiste en todas las actividades de marketing diferentes a las de ventas personales, publicidad y relaciones públicas: que estimulan la compra por parte de los consumidores y la efectividad del distribuidor.

Las promociones de ventas incluyen: Muestras gratis, concursos, bonificaciones, ferias industriales, vacaciones gratuitas y cupones.

Relaciones Públicas: Es la función de marketing que evalúa las actitudes públicas, identifica áreas en la empresa en las que el público estaría interesado y lleva a cabo un programa de acción con el fin de ganarse el conocimiento y aceptación del público.

Ventas Personales: incluyen presentaciones de ventas cara a cara entre intermediarios, clientes y prospectos. Generan relaciones personales a corto y a largo plazo que agregan convicción persuasiva a las presentaciones de ventas que relacionan los productos y servicios con las necesidades del comprador.

Aspecto Técnico Operativo y Sistemas

a. Tecnología

Koontz y Weihrich (2008), indican que el término tecnología se refiere a “(p.40) la suma total del conocimiento que tenemos de las formas de hacer las cosas. Su principal influencia está en la forma de hacer las cosas, o en como diseñamos, producimos, distribuimos y vendemos bienes y servicios.”

b. Innovación

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2008), “(p.167) la innovación es el uso de nuevas ideas.”

Según Robbins y Coulter (2010), indican que “(p.327) es el proceso que consiste en tomar una idea creativa y convertirla en un producto, servicio o método de operación útil.”

c. Productividad

Para Koontz y Weihrich (2008), describen la productividad como “(p.585) la relación de salidas-insumos dentro de un período considerando la calidad. Actualmente la urgente necesidad de moras en la productividad es reconocida en todo el mundo por gobiernos, industria, y universidades. La medición de la productividad de los trabajadores manuales es generalmente más sencilla que la de los trabajadores intelectuales, como los administradores. Sin embargo la productividad administrativa es muy importante, especialmente para las organizaciones que operan en condiciones de alta competitividad.”

Según Robbins y Coulter (2010), la productividad es “(p.283) la medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad.”

d. Producción

Para Koontz y Wehrich (2008), la producción “(p.586) se ocupa de las actividades necesarias para fabricar productos.”

De acuerdo con Rubio (2006), la producción ha sido definida como la fabricación de un objeto físico por medio de maquinarias, personas y materiales. Producir, técnicamente, significa crear.

Las materias primas

Los productos de panadería son principalmente a base de harina, agua, materia grasa y azúcar. Cada uno de estos ingredientes produce diferentes efectos sobre la masa para lograr las marcadas características de los productos.

Harina de trigo: Los principales componentes tecnológicos que determinan la calidad de los productos de panaderías son el almidón y las proteínas que integran el gluten.

El gluten es una proteína insoluble en agua compuesto principalmente por gliadina y gluteína. Cuando se aíslan la gliadina y la gluteína del resto de los componentes del grano y se mezclan con agua las cadenas de aminoácidos empiezan a alinearse, se generan puentes de hidrógeno y forman una masa viscosa. Además, estas redes permiten la retención del dióxido de carbono en el proceso de fermentación (INTECAP, 1996; Pylar, 1988).

Agua: Como solvente universal permite diluir todos los ingredientes secos. Además hidrata las proteínas del gluten ayudando a formar las redes que dan consistencia a la masa. El agua no siempre se agrega de forma directa, en muchos productos se adiciona con otras materias primas, como por ejemplo, con la leche (Catalán y González, 1980).

Azúcar: Participa en varios procesos en la fabricación de productos de panaderías, afecta a la textura del producto entregando suavidad y crocancia. Y por último, actúa como preservante al disminuir la actividad de agua del producto (Matz 1993).

Materia grasa: Contribuyen a la textura y a las propiedades sensoriales del producto. Además actúa como suavizante y aumenta la vida útil mediante la inhibición de la pérdida de agua y sustancias volátiles. Para los alimentos

horneados, la falta de materia grasa produce que la masa pierda extensibilidad y sea pegajosa. (Matz 1993).

Huevo: La desnaturalización de sus proteínas por calor y agitación mecánica le confieren una propiedad coagulante. La capacidad anti cristalizante de la clara logra que el azúcar pueda estar en grandes concentraciones sin cristalizar. La yema posee la capacidad emulsionante debido a la presencia de lecitina, que actúa como estabilizante. Además de otorgar un olor y color especial.

e. Seguridad e Higiene Industrial

Wayne Mondy (2010), revela que "(p.340) seguridad implica la protección de los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes de trabajo; y salud, se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional en los empleados.

En la seguridad e higiene industrial, es indispensable destacar la importancia que tiene la relación entre el estudio del trabajo y la seguridad e higiene industrial, basada en la higiene del lugar de trabajo y la seguridad del trabajador."

García (2005), "seguridad industrial es la aplicación de técnicas para la reducción, control y eliminación de accidentes y enfermedades, la importancia radica en lograr evitar el dolor físico y el temor a sufrir accidentes, se reduce si se sabe cómo prevenirlos".

Se puede decir al respecto que se trata de conocimientos y técnicas que se emplean con el objeto de evitar accidentes y conservar la salud en el ambiente laboral.

De acuerdo con el Código de Trabajo Decreto Número 1441 establece lo siguiente:

Artículo 197.- Higiene y Seguridad en el Trabajo. Todo patrono está obligado a adoptar las precauciones necesarias para proteger eficazmente la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores.

Para ello, deberá adoptar las medidas necesarias que vayan dirigidas a:

- Prevenir accidentes de trabajo, velando porque la maquinaria, el equipo y las operaciones de proceso tengan el mayor grado de seguridad y se mantengan

en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, para lo cual deberá estar sujeta a inspección y mantenimiento permanente.

- Prevenir enfermedades profesionales y eliminar las causas que las provocan.
- Prevenir incendios.
- Proveer un ambiente sano de trabajo.
- Suministrar cuando sea necesario, ropa y equipo de protección apropiados, destinados a evitar accidentes y riesgos de trabajo.
- Colocar y mantener los resguardos y protecciones a las máquinas y a las instalaciones, para evitar que de las mismas puedan derivarse riesgo para los trabajadores.
- Advertir al trabajador de los peligros que para su salud e integridad se deriven del trabajo.
- Efectuar constantes actividades de capacitación de los trabajadores sobre higiene y seguridad en el trabajo.
- Cuidar que el número de instalaciones sanitarias para mujeres y para hombres estén en proporción al de trabajadores de uno u otro sexo, se mantengan en condiciones de higiene apropiadas y estén además dotados de lavamanos.
- Que las instalaciones destinadas a ofrecer y preparar alimentos o ingerirlos y los depósitos de agua potable para los trabajadores, sean suficientes y se mantengan en condiciones apropiadas de higiene. Cuando sea necesario, habilitar locales para el cambio de ropa, separados para mujeres y hombres.
- Mantener un botiquín provisto de los elementos indispensables para proporcionar primeros auxilios.

f. Proveedores

Bateman, y Snell (2005), establecen que los proveedores “son los que proporcionan los recursos necesarios para la producción, los cuales pueden adoptar la forma de personas (proporcionadas por escuelas y universidades), materia prima (que proveen productores, mayoristas y distribuidores), información (que proporciona investigadores y empresas de consultoría) y capital financiero que proporcionan los bancos y otras fuentes”.

g. Localización

Según Córdoba (2006), la “localización es el análisis de las variables (factores) que determinan el lugar donde el proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo”.

Perdomo (2006), también opina que “un proyecto debe decidirse no solamente qué, cuánto y cómo producir, sino también como producirlo. El estudio consiste en encontrar la localización que minimice los costos, cumpliendo con los requisitos técnicos y sociales”.

- Factores geográficos, relacionados con las condiciones naturales que rigen en las distintas zonas del país, como el clima, los niveles de contaminación y de desechos.
- Factores institucionales, que son los relacionados con planes y estrategias de desarrollo y descentralización industrial.
- Factores sociales, los relacionados con la adaptación del proyecto al ambiente y la comunidad.
- Factores económicos, que se refieren a los costos de los suministros e insumos en esa localidad, como la mano de obra, las materias primas, el agua, la energía eléctrica, los combustibles, la infraestructura disponible, los terrenos y la cercanía de los mercados y las materias primas.

ASPECTOS FINANCIEROS

El análisis económico financiero de la empresa ofrece la información necesaria para conocer su situación real durante un período de tiempo determinado, constituyendo la base para ejecutar el proceso de planeación financiera donde deben disminuirse o erradicarse, de ser posible, las debilidades y deficiencias que desde el punto de vista financiero, presenta la empresa en el período analizado.

a. Estados Financieros

De acuerdo con Sinisterra/Polanco (2007), los estados financieros “(p.15) proveen información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico, reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.”

Como lo indica Centes (2005), los estados financieros básicos se clasifican de la siguiente manera.

Estado de Resultados

También son llamados estados de pérdidas y ganancias, muestran los ingresos, los gastos, así como la utilidad o pérdida neta; se obtiene para períodos de un mes o un año, midiendo así la operación de la empresa y su rendimiento constantemente. Los estados de resultados son elementos históricos que se disponen para el análisis de la operación y toma de decisiones, sus principales cuentas son: ventas, costos, gastos, utilidades.

Balance general

Es el documento que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada; este estado hace una comparación entre los activos de la empresa (lo que posee) y su financiamiento, el cual puede ser de deuda (lo que debe) o de capital contable (lo que aportaron los propietarios). Sus principales divisiones son:

Activo, los recursos, bienes y derechos que posee una persona o empresa.

Pasivo, son las obligaciones o deudas de un negocio.

Capital, participación de los accionistas. También representa las cantidades monetarias aportadas por los propietarios y las ganancias por los mismos.

Estado de Flujo de Efectivo

Lawrence J. Gitman (2012), estado de flujo de efectivo, "(p.60) proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de inversión y financieros de la empresa y los reconcilia con los cambios en el efectivo y los valores negociables de la empresa durante un período."

b. Presupuesto

Robbins y Coulter (2010), lo definen como "(p.475) el plan numérico para asignar recursos económicos a actividades específicas."

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2008), lo definen de esta forma “(p.111) es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Puede expresarse en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos u horas – máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente medibles.”

Ética y Responsabilidad Social Corporativa

a. Ética

Como lo expresa Wayne Mondy (2010), “(p.30) la ética es la disciplina que trata con lo que es bueno y lo que es malo, o con los deberes y las obligaciones morales.”

Además Robbins y Coulter (2010), establecen que ética “(p.110) son reglas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta.”

Para Koontz y Weihrich (2008), la ética “(p.48) es la disciplina que se ocupa de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y obligación morales.”

La ética es una disciplina que estudia el comportamiento humano, el cual debe existir dentro de una empresa no importando el tamaño de ésta. Es un aspecto que las personas adquieren desde su formación con sus progenitores y se desarrolla conforme la experiencia.

b. Responsabilidad Social Corporativa

Wayne Mondy (2010), argumenta que responsabilidad social corporativa “(p.39) es la obligación implicada, impuesta o reconocida por parte de los administradores, al actuar en su capacidad oficial, de atender o proteger los intereses de grupos distintos de ellos mismos.”

Koontz y Weihrich (2008), indican que “(p.45) la responsabilidad social de las empresas es consideración seria del efecto de las acciones de la compañía en la sociedad.”

2.2.5 Asociatividad y Vinculaciones

a. Asociaciones

De acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (2005,) se puede definir asociación como:

- Unión de varias personas o cosas para el logro de un fin.
- Creación de una relación entre objetos o ideas.
- Conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica formada por ellos.

La asociación, además de poseer capacidad jurídica, tiene capacidad de obrar, pudiendo adquirir bienes, contraer obligaciones y ejercitar acciones. Del cumplimiento de las obligaciones contraídas responde la asociación, con bienes presentes y futuros, y no los componentes de la misma.

Como lo indica la Biblioteca Encarta (2007), los seres humanos son seres sociales eso quiere decir que necesitan vivir en sociedad; para conseguir la mayoría de las cosas, necesitan asociarse. Ya sea para decidir la reforma de un edificio, construir un mercado, montar un hospital, proteger la naturaleza o defender los derechos de los trabajadores, unirse con otras personas es fundamental.

b. Cadenas Productivas

Para Coraggio (2004), “las cadenas productivas están definidas a nivel del proceso de trabajo, como un conjunto de operaciones de producción encadenadas linealmente por relaciones de insumo-producto (unas proveen insumos necesarios para la producción realizada en otras). Estas operaciones, compuestas cada una por una o varias unidades técnicas de trabajo (plantas industriales, establecimientos comerciales, explotaciones agrarias, etc.) se distinguen entre sí, no solo por el tipo de transformación o función que cumplen sino también por su relativa autonomía de organización del trabajo”.

c. Cooperativa

Para el Programa Nacional de Competitividad [PRONACOM] (2006), una cooperativa es una “asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

2.2.6 Servicios MIPYMES

El Ministerio de Economía de Guatemala como parte de la estrategia de generar oportunidades económicas para todos y aprovechar la apertura de mercados y tomando en cuenta que, en esta labor, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un rol fundamental; ha puesto a consideración de todos los principales actores del sector MIPYMES una propuesta de Política de Fomento, la cual ahora es una realidad. Con este componente se apunta a establecer normas que regulen dos ámbitos de las micros finanzas de apoyo al sector, ya que existe una diversidad de instituciones, con enfoques y métodos de trabajo diferentes, que ofrecen servicios a las MIPYMES sin contar con un marco que las oriente.

El objetivo es llevar a cabo optimar las capacidades existentes y desarrollar nuevas aptitudes en instituciones financieras y entes de apoyo, control y supervisión, que deriven en un significativo aumento en la cobertura del mercado de servicios micros financieros y en el grado de competencia efectiva entre oferentes.

a. Servicios Financieros

Dentro de los servicios Financieros que una empresa puede requerir para el desarrollo de sus actividades pueden ser:

Financiamiento Propio: La financiación propia, constituye, en principio, el medio de inversión más económico y el que suele originar menores problemas. La financiación propia consiste en hacer productivos los recursos que están ociosos dentro de la empresa, en la cuenta de reservas. Cuando la empresa se plantea la necesidad de obtener nuevos medios de financiación, lo primero que debe hacer es averiguar si

ella misma posee estos medios y si son utilizables sin poner en peligro su normal funcionamiento.

Financiamiento Privado: Siempre que alguien particular o empresario precisa de dinero, lo primero que hace es pensar en un banco, cooperativa o financiera que se lo facilite. Sin embargo, dada la complejidad alcanzada por estos órganos financieros en los últimos años, no siempre se conoce bien la gama completa de posibilidades que ofrecen, y menos aún, cuál es el más conveniente para cada caso. El préstamo más sencillo es el personal que se concede en función de la solvencia del cliente, y que éste puede dedicar a la inversión en su propio negocio.

b. Sistema de Desarrollo Empresarial

El componente de Servicios de Desarrollo Empresarial del Programa Nacional de Desarrollo de la Microempresa, permite facilitar los recursos para que la MIPYMES alcance la competitividad.

2.2.7 Oportunidad de Mejora

Es la actividad periódica para aumentar la capacidad de un proceso, área para cumplir los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, las cuales serán identificadas como Oportunidad de Mejora.

Un elemento clave es lo que hace a la filosofía de trabajo, el cimiento sobre el cual es posible construir una gestión de la calidad sólida, que atienda a todas las partes interesadas, es decir a los clientes, los empleados, los proveedores, los dueños o accionistas y a la comunidad. Para ello debe considerarse que:

- Mejorar la calidad mediante la eliminación sistemática de los problemas y la mejora continua de los procesos, inevitablemente conduce a mejorar la productividad de la empresa y el bienestar de sus empleados.
- Partir de la premisa de que es la persona encargada de un trabajo quien tiene mayor conocimiento de cómo se lo está ejecutando en la realidad, pero no necesariamente debe saber comunicarlo adecuadamente a los

demás. Es por ello que se deben utilizar herramientas que faciliten y ayuden a poner en común el conocimiento individual.

- Toda persona desea tanto estar involucrada para hacer bien su trabajo y sentirse un contribuyente útil.
- Para mejorar un proceso es mejor trabajar en equipo que trabajar individualmente.
- Un proceso estructurado y sistemático para el análisis, la solución de problemas y la mejora de procesos, con ayuda de técnicas gráficas, facilita el trabajo en equipo y conduce a mejores soluciones que uno no estructurado.
- Todos los problemas de los procesos no se pueden solucionar con una única herramienta o con un único encare. Es importante dominar una amplia gama de estrategias y herramientas para utilizar la adecuada en cada caso.(Auliso/Miles/Quintillán 2009, p.3)

a. Benchmarking

El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. (Manene, 2011)

Según Wayne Mondy (2010), el benchmarking “(p.215) es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas.”

Existen tres tipos de benchmarking. Primero, en el **benchmarking estratégico** se comparan varias estrategias y se identifican los principales elementos estratégicos de éxito. Segundo, en el **benchmarking operativo** se comparan costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, en el **benchmarking administrativo** la atención se centra en funciones de apoyo como planeación de la comercialización y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), “el benchmarking se refiere a un enfoque para establecer metas y medios de productividad con base a las mejores prácticas de la industria”.

Tipos y aplicaciones del Benchmarking

De acuerdo a Castro (2004), promueve los siguientes tipos y aplicaciones de Benchmarking:

- **Benchmarking Interno**

Consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas etc. de nuestra propia organización, para luego poder aplicarlas en otras áreas de la organización que tengan actividades similares. El objetivo del Benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.

- **Benchmarking Competitivo**

Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de nuestra organización. El objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de nuestros competidores y compararlos con los de nuestra organización.

- **Benchmarking Funcional**

Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de una organización. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo al Benchmarking. Se usa la palabra funcional, porque en este campo el Benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo: manufactura, mercadeo, ingeniería y recursos humanos.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la economía guatemalteca las Mipymes juegan un rol determinante en la ocupación de mano de obra, debido a las condiciones de escasez de empleo formal. Sus condiciones de vulnerabilidad hacen que un alto porcentaje de ellas cierre antes del año de iniciadas. La competitividad juega un papel importante y preponderante en toda empresa, tanto en el mercado doméstico como exterior.

Las Mipymes actualmente son generadoras de empleo y contribuyen a reducir la pobreza tanto en el área urbana como en la rural.

En Guatemala, como en la mayoría de países de América Latina, la insuficiencia de infraestructura y servicios comunitarios básicos, y la poca ayuda a la población de menores ingresos, incluyendo a propietarios de microempresas, son los problemas sociales más visibles y urgentes. Los bajos niveles de productividad de las Mipymes, se deben a la falta de acceso a los mercados regulares de crédito y asistencia técnica. Esa es la razón por la que tienen que autofinanciar su expansión y buscar algún financiamiento; es por eso que generalmente, solo pueden crecer con su propia capacidad de ahorros y trabajar con tecnología obsoleta.

En el mundo de los negocios existen varios sectores que impulsan la economía, entre los cuales están: la industria (rubro en las que se incluyen las panaderías), el comercio, la banca, servicios técnicos, entre otros. El municipio de Escuintla no está al margen de ese movimiento comercial, debido a que operan empresas agrícolas, de producción, comerciales y de servicios, mismas que pretenden satisfacer las necesidades de los consumidores, y para tal efecto procuran cada vez lograr un mayor posicionamiento en el mercado para ser parte de la competencia en el ámbito nacional, con lo que contribuyen al desarrollo económico del municipio de Escuintla y por ende del país.

Entre los negocios que destacan en el municipio, se encuentran las panaderías, las cuales se dedican a la elaboración de toda clase de pan y repostería, existiendo microempresas dentro de esta rama, las que se han visto en la actualidad afectadas

por el desconocimiento de su gestión empresarial en las áreas de asociatividad, análisis del entorno, administración, mercadeo y producción, así como de información financiera actualizada para poder tomar decisiones y detectar oportunidades de mejora; estas situaciones pasan desapercibidas por los propietarios, quienes únicamente se interesan por producir y vender.

De acuerdo a la situación preliminar planteada respecto a este tipo de negocios en Escuintla, se ha determinado que es conveniente la aplicación de un diagnóstico empresarial para que sirva a los propietarios de panaderías como una herramienta para visualizar la situación en la cual se encuentran y establecer las oportunidades de mejora para presentar las soluciones más convenientes y viables. Esto permitirá que a futuro las empresas mejoren su gestión empresarial, logren la competitividad, sustentabilidad y aporten al desarrollo económico del país.

Con base a la problemática descrita anteriormente se plantea la siguiente interrogante:

¿Cuáles son los resultados de un diagnóstico empresarial aplicado a las panaderías en la cabecera municipal de Escuintla?

3.1 Objetivos

3.1.1 Objetivo General

- Dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado a las MIPYMES en el negocio de la panificación, ubicadas en la cabecera municipal de Escuintla.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características generales, el número y tipo de empresas dedicadas a la panificación en el municipio.
- Analizar los aspectos del entorno en que se manejan las panaderías en el municipio de Escuintla, en lo que respecta al marco normativo-institucional y fiscal-tributario.

- Analizar los aspectos internos que manejan las panaderías en el municipio de Escuintla, en lo que respecta a Proceso Administrativo.
- Identificar los servicios financieros y de desarrollo empresarial MIPYMES de los cuales hace uso el negocio de la panificación en la cabecera municipal de Escuintla.
- Identificar las oportunidades de mejora que aplican las MIPYMES a través del Benchmarking.

3.3 Variable

1. Diagnóstico Empresarial

3.4 Definición Conceptual de la Variable

Concepto de Diagnóstico Empresarial

Oriol Amat (2008,) indica que diagnóstico empresarial, “es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles”.

Catalán (2002), indica que el diagnóstico empresarial, es un proceso cíclico, sistémico, flexible y con carácter proactivo. Sus objetivos centrales son: conocer y describir la situación actual de una organización dada, para determinar sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno en el cual se encuentra insertada. La recopilación de datos posibilita: la orientación hacia la disminución o erradicación de problemas y definir planes de acción a seguir, delimitando sus posibles efectos y pautando igualmente las fuentes de resistencia a las transformaciones pertinentes, que pudiesen obstaculizar la movilización de recursos necesarios para el cambio.

Partiendo de la información proporcionada a través del diagnóstico y de la acción de retroalimentación que debe mediar entre los profesionales que lleven a cabo la investigación, y la organización objeto de estudio, se hace posible que esta última se vuelva más eficaz y adaptable, tanto a las transformaciones del medio ambiente en

que se haya enclavada, como a las ocurridas en lo interno del sistema, reconciliando las relaciones y metas humanas, con los objetivos y fines de la organización.

3.5 Definición Operacional de la Variable

El diagnóstico empresarial es una herramienta que permite a los administradores y/o propietarios identificar la situación actual en que operan las empresas con el propósito de identificar las amenazas y oportunidades, para emprender acciones y alcanzar las metas y objetivos que se espera lograr en el futuro.

Indicadores

- Definición y Características de las MIPYMES
 - Empresa
 - Emprendeduría
 - Empresario

- Diagnóstico del Entorno
 - Competitividad
 - Marco Normativo/Institucional
 - Fiscal Tributario

- Diagnóstico Interno
 - Aspecto Administrativo
 - Aspecto de Mercado
 - Aspecto Técnico Operativo y Sistemas
 - Aspecto Financiero
 - Ética y Responsabilidad Social Corporativa

- Asociatividad y Vinculaciones
 - Asociación
 - Acceso a Cooperativa

- Servicios MIPYMES
 - Servicios Financieros

Servicios de Desarrollo Empresarial

- Oportunidades de Mejora
Benchmarking

3.6 Alcances y Limitaciones

a. Alcances

La presente investigación involucra a las 15 MIPYMES que se dedican a la actividad de panadería, localizadas en la cabecera municipal de Escuintla, de estas se tomó una muestra representativa de 10 a través de un censo, debido a que las 05 restantes no proporcionaron información durante el proceso de investigación de campo.

b. Limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, se presentaron algunas limitantes, entre ellas: la dificultad para localizar a las panaderías, ya que la mayoría no cuentan con nombre que las identifique, así mismo la desconfianza de algunos propietarios al brindar la información, debido a que la consideran confidencial.

3.7 Aporte

- El aporte de la presente investigación se enfoca en informar las características generales de las microempresas de panificación de la cabecera municipal de Escuintla, lo cual puede ser útil para el empresario en la toma de decisiones, debido a que este muestra la situación real en la cual se encuentra la industria de panadería y puedan considerarlas para mejorar las operaciones y actividades relacionadas con este sector. Para ello se anexan dos propuestas, una guía del proceso administrativo, y una guía de buenas prácticas de manufactura, ambas en forma sencilla para su aplicación por parte de los empresarios de panificación.
- A las entidades o instituciones interesadas en conocer los resultados de éste diagnóstico, para cualquier gestión de apoyo y/o beneficio que conlleven al fortalecimiento de las empresas, empresarios y trabajadores.

- Este documento constituye una fuente de consulta para todo aquel estudiante y empresario que requiera información sobre el diagnóstico de la micro, pequeña y mediana empresa que se dedique a la panificación en el municipio de Escuintla.

IV. MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La naturaleza de la investigación es de carácter descriptivo, porque los datos son tomados u observados directamente de la realidad.

Peñarrieta (2002), indica que “(p.70) la investigación es descriptiva porque tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir un grupo de personas u objetos y proporcionar su descripción.

Este tipo de diseño recolecta datos en un solo momento, su propósito es describir variables y analizar su incidencia, es como tomar una fotografía en un momento determinado.

4.1 Sujetos

Son consideradas como sujeto de estudio para esta investigación, los 15 propietarios y/o administradores de las microempresas, pertenecientes al negocio de la panadería en el municipio de Escuintla, localizadas en el área urbana. De los quince, diez proporcionaron la información para realizar el diagnóstico empresarial.

4.2 Instrumentos

Con el objetivo de recopilar información para el presente estudio, se utilizó una entrevista estructurada conteniendo 59 preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, aplicada a los propietarios y/o administradores de las Mipymes dedicadas a la panificación. (Anexo 1)

4.3 Procedimientos

El desarrollo del presente estudio está basado en una serie de actividades, las cuales se han llevado a cabo durante la determinación de la investigación, en donde se mencionan las más relevantes:

- Se definió el tema a investigar.
- Posteriormente se recopiló la información en las distintas fuentes bibliográficas para proceder a la elaboración del marco contextual y teórico.
- Luego se procedió a realizar el planteamiento del problema y determinación de objetivos; tanto general como específicos.
- Se visitó la cabecera municipal para identificar a los sujetos de estudio, a través de un censo, debido a que no existe ningún registro sobre este tipo de negocio, en el cual se identificaron a 15 empresas.
- Seguidamente se elaboraron los instrumentos de investigación entrevista y guía de observación.
- Se encuestaron a 10 sujetos de panaderías según censo, de las 15 identificadas.
- Se procedió a la tabulación y a graficar la información tomada en la investigación de campo.
- Seguidamente se realizó la interpretación de los resultados.
- Posteriormente se realizaron las conclusiones y recomendaciones
- Se realizaron dos propuestas, una guía del proceso administrativo, y un manual de buenas prácticas de manufactura, con el propósito de ayudar a que todos los colaboradores de panaderías cumplan con su compromiso diario.

Diseño y Metodología Estadística

Según Del Cid/Méndez/Sandoval (2007) la investigación descriptiva “(p.29) son estudios descriptivos que buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”. (Citado por Hernández, Fernández y Baptista, p.60)

De acuerdo con Arias (2006), el diseño de la investigación “(p.26) es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, investigación de campo y experimental.”

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de datos se utilizó el método estadístico, para los indicadores tomados individualmente y se presentaron en gráficas circulares.

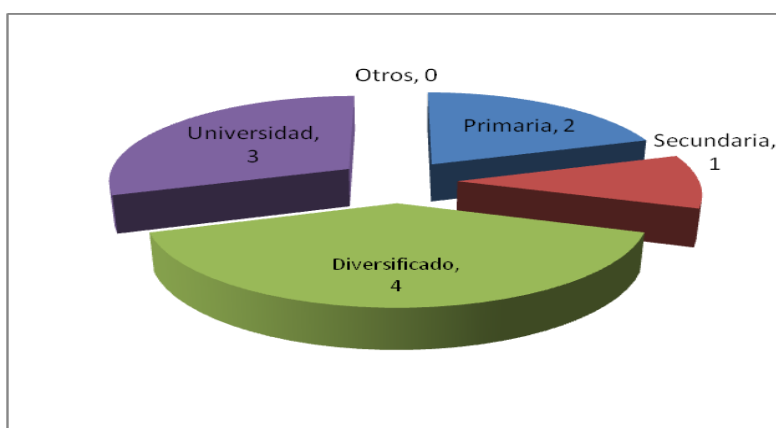
De los resultados del análisis de datos se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones.

Presentación de resultados de la entrevista dirigida a los propietarios de las MIPYMES de panaderías en la cabecera departamental de Escuintla.

Generalidades

Gráfica 1

Qué grado académico tiene

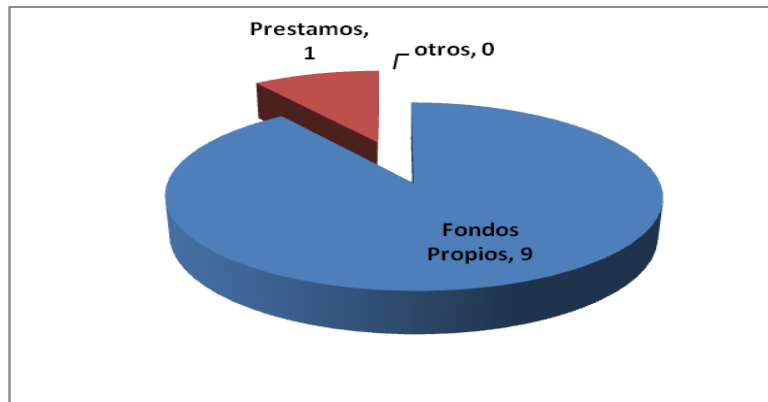


Fuente: Elaboración propia

Se encuestaron 10 MIPYMES correspondiente al sector de panificación, donde la mayoría cuentan con nivel de escolaridad de ciclo diversificado, una cantidad menor tuvo oportunidad de estudiar en la universidad sin haber culminado la misma, el restante solamente cuenta con nivel primaria.

Grafica 2

Para iniciar su negocio lo hizo a través de:

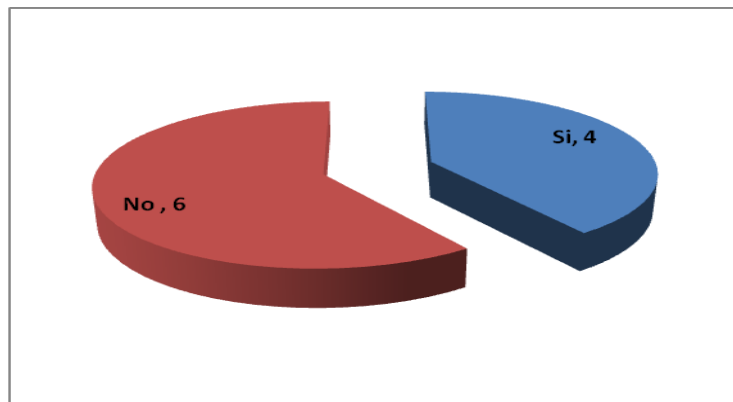


Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas 9 indicaron iniciar el negocio con fondos propios el resto lo hizo a través de préstamos.

Grafica 3

Propiedad del local que ocupa la empresa



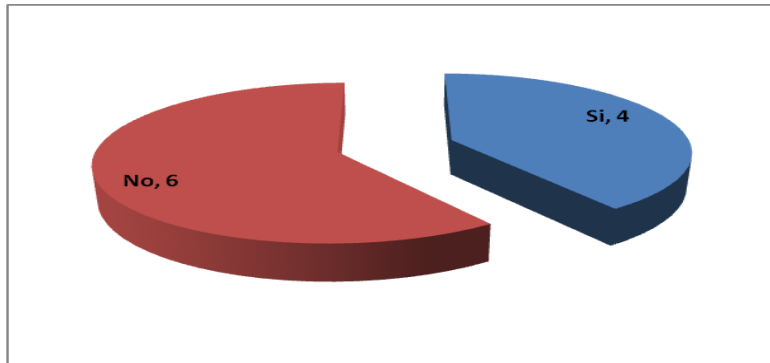
Fuente: Elaboración propia

Según se puede observar 6 panaderías están instaladas en un local rentado, eso quiere decir que el restante si posee un local propio para la comercialización de sus productos.

Diagnóstico Entorno

Grafica 4

Realiza comparaciones con otras panaderías



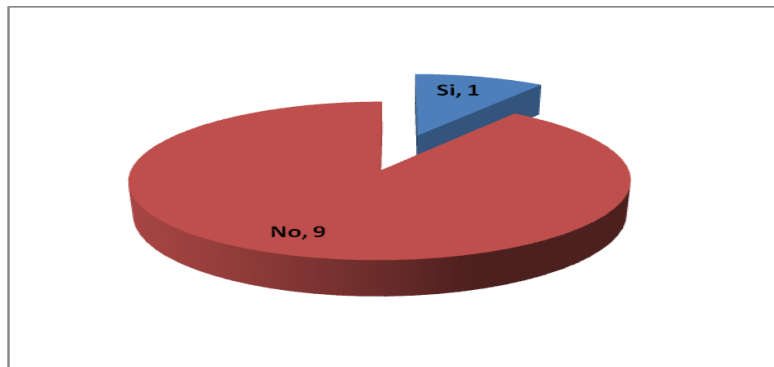
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a estos resultados podemos observar que no han realizado comparaciones con otras panaderías, una parte si logra identificar las mejores ideas que utilizan las otras MIPYMES del sector de panificación.

Marco Normativo/Institucional

Grafica 5

Inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

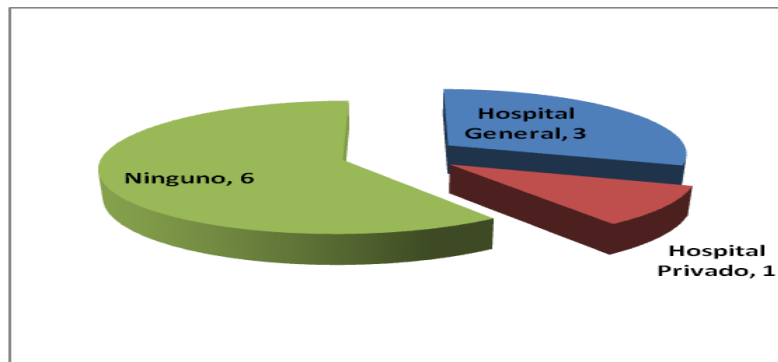


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los encuestados, no utilizan el servicio de IGSS debido a que no se encuentran inscritos en el mismo, a pesar que legalmente al contar con más de 3 trabajadores la empresa debe estar inscrita en el seguro social.

Grafica 6

Plan de seguridad para el desarrollo del trabajador, en caso de no estar inscrito en el IGSS



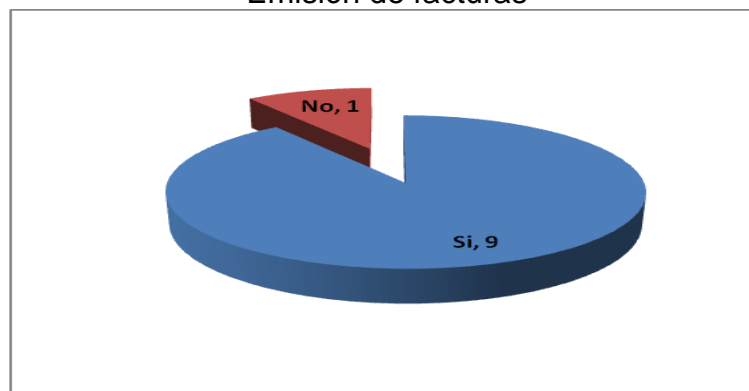
Fuente: Elaboración propia

En el aspecto de emergencia, las panaderías no utilizan el servicio de IGSS, ya que ninguno cuenta con un plan de seguridad para el desarrollo del trabajador, en su caso hacen uso del hospital o clínica particular.

Fiscal/Tributario

Grafica 7

Emisión de facturas

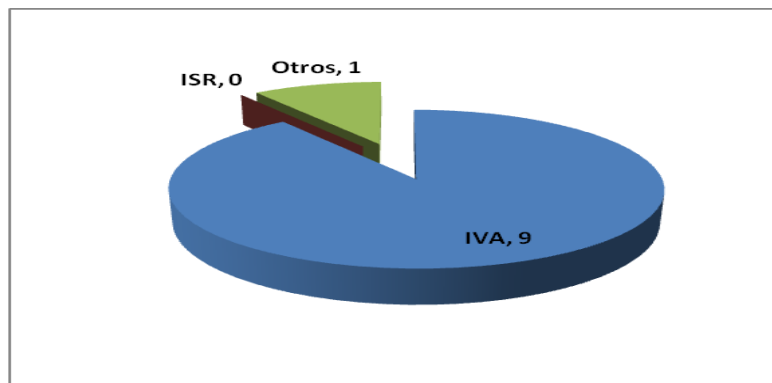


Fuente: Elaboración propia

La gráfica refleja que 9 de 10 si cumplen en emitir facturas, esto da la pauta de que están inscritas en el registro mercantil, si cumplen con los requisitos de ley evitan multas.

Grafica 8

Declaración de Impuestos

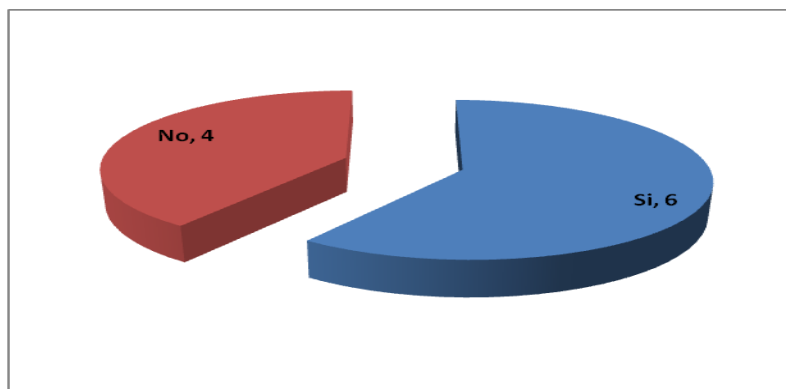


Fuente: Elaboración propia

En relación a impuestos la mayoría paga el 5% de IVA sobre ventas, ya que sus ventas no superan los Q150, 000 anual. Están registrados en el régimen de pequeño contribuyente, los inscritos en este régimen quedan relevados del pago de la declaración anual, trimestral o mensual del ISR.

Grafica 9

Planificación de las actividades de la empresa

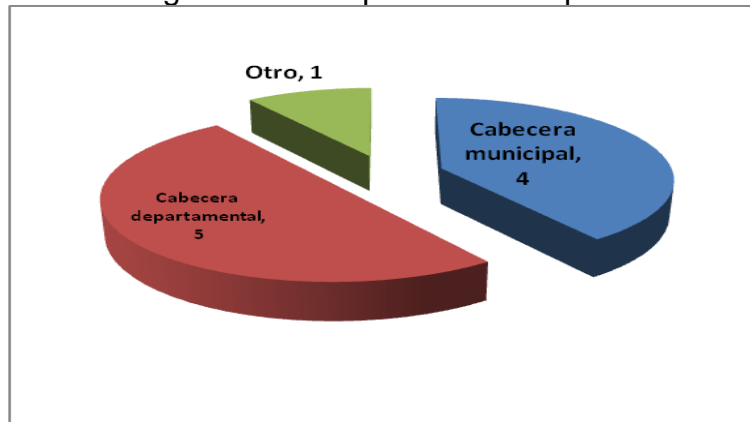


Fuente: Elaboración propia

Los dueños de seis panaderías indicaron que si realizan una planificación de sus labores diarias en la realización de su producto, el resto no planifica.

Grafica 10

Lugar dónde adquiere materia prima

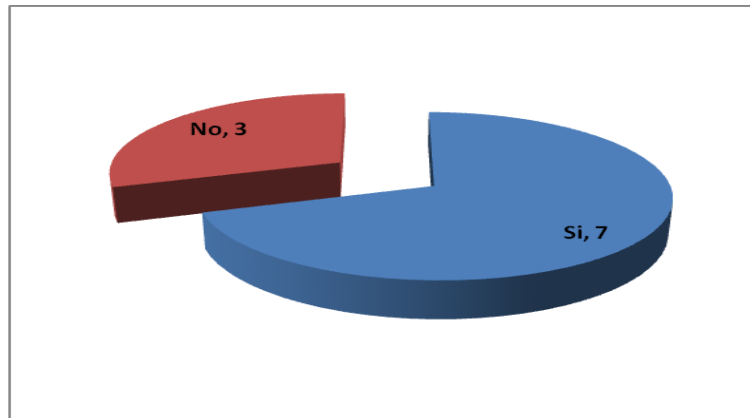


Fuente: Elaboración propia

De las entrevistas realizadas la mayor parte adquiere la materia prima en la cabecera departamental, los demás en la cabecera de Escuintla.

Grafica 11

Realiza cotizaciones

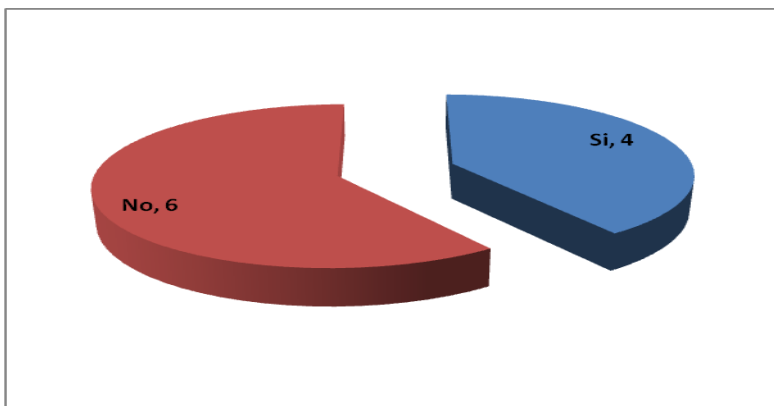


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados 7 de 10 realizan cotizaciones antes de adquirir sus compras.

Grafica 12

Existen organigramas establecidos

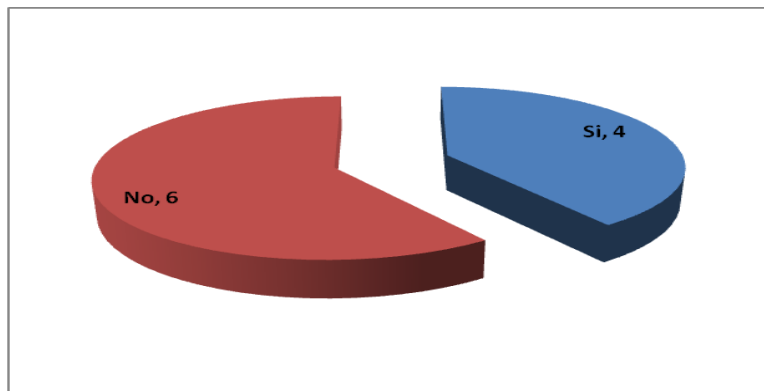


Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados indicó que no existe un organigrama establecido dentro de las panaderías, solo una parte cuenta con el mismo.

Grafica 13

Existen manuales de funciones establecidos

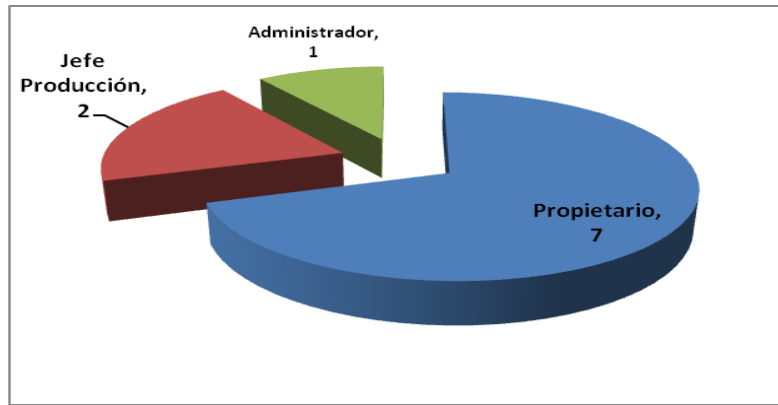


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que una mayoría manifestó no contar con manuales de funciones, que establezcan en claro las actividades y deberes a realizar, el resto si cuenta con manuales.

Grafica 14

Responsable de reclutar al personal

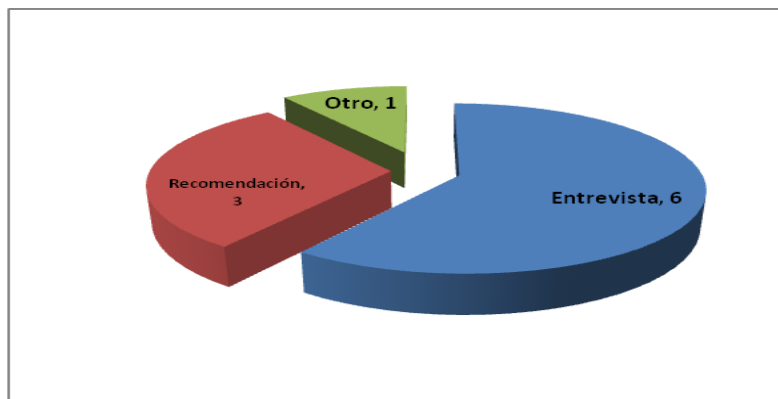


Fuente: Elaboración propia

El personal es reclutado por el propietario, seguido del jefe de producción y por último por el administrador.

Grafica 15

Medios utilizados para el reclutamiento del personal

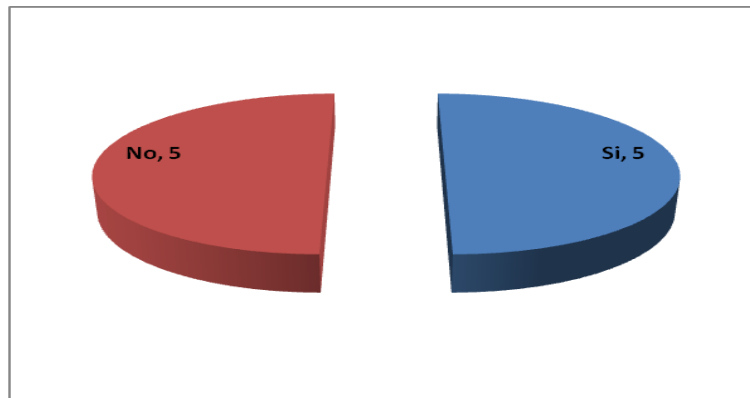


Fuente: Elaboración propia

Los medios más utilizados para reclutar al personal es a través de la entrevista y la recomendación, y es el propietario quien la realiza personalmente de forma directa verbal.

Grafica 16

Uso de contratos laborales para la contratación del personal

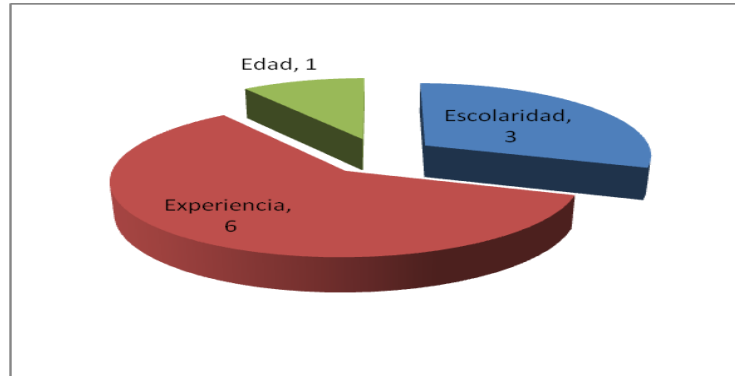


Fuente: Elaboración propia

Del total encuestados la mitad admitió no realizar contratos laborales, el resto si cuenta con los mismos.

Grafica 17

Cráterios que prevalecen para contratar al personal

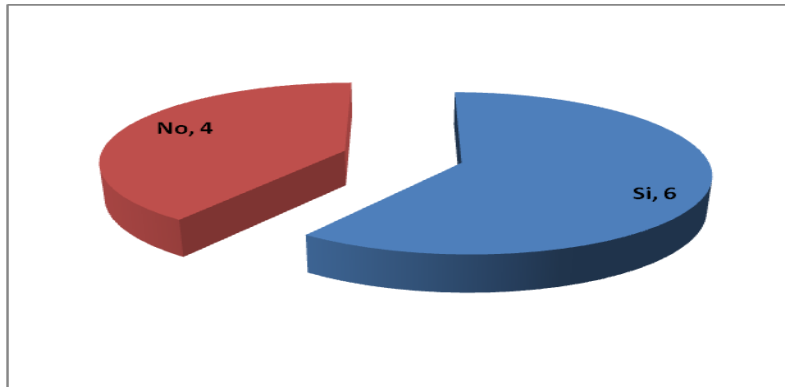


Fuente: Elaboración propia

Uno de los criterios que predomina para contratar al personal, es la experiencia, sin embargo la escolaridad también es importante.

Grafica 18

Capacitación de personal

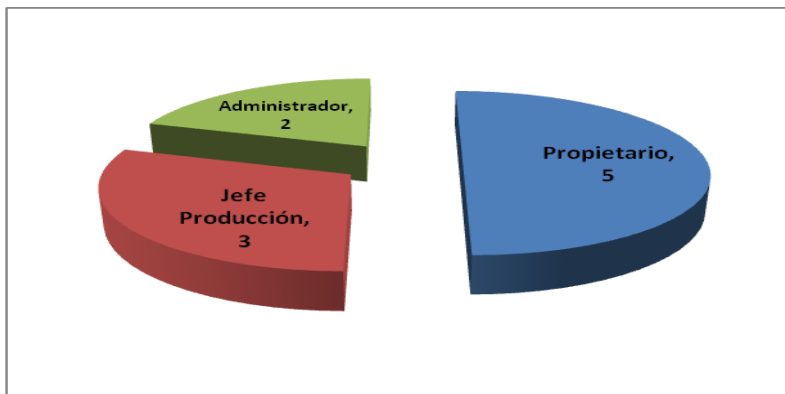


Fuente: Elaboración propia

En la mayoría de las panaderías es el mismo propietario quien capacita al personal, considerando importante capacitarlos para lograr oportunidades de mejora en su ámbito laboral.

Grafica 19

Encargado de supervisar tareas asignadas

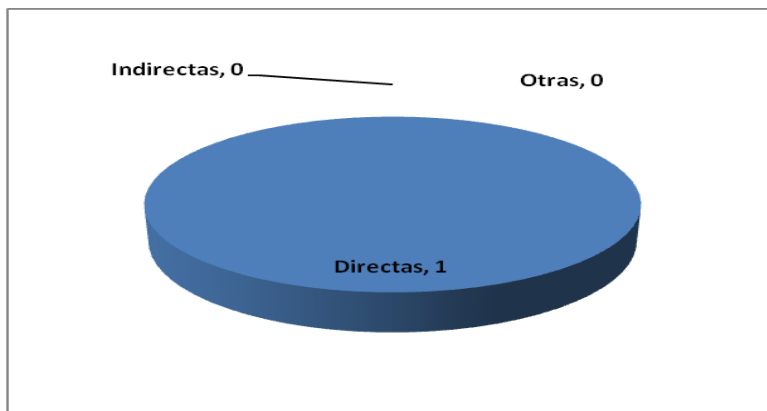


Fuente: Elaboración propia

De las personas encuestadas, 5 indicaron que la supervisión está a cargo del propietario, las otras personas lo hacen en ausencia de los dueños.

Grafica 20

Tipo de comunicación que utiliza

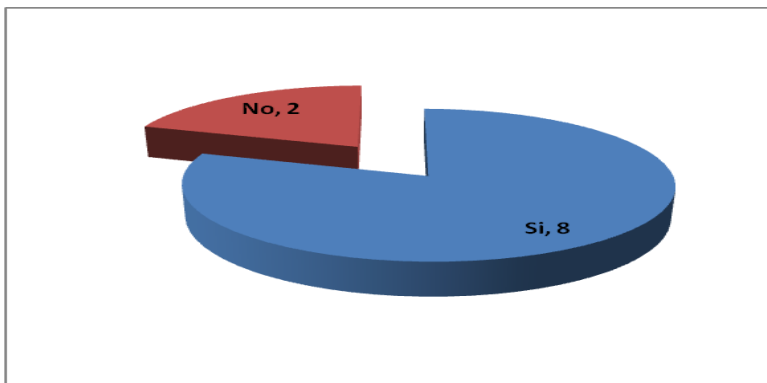


Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que en su totalidad el tipo de comunicación que el propietario utiliza hacia sus trabajadores es directamente verbal.

Grafica 21

Incentivos a los trabajadores

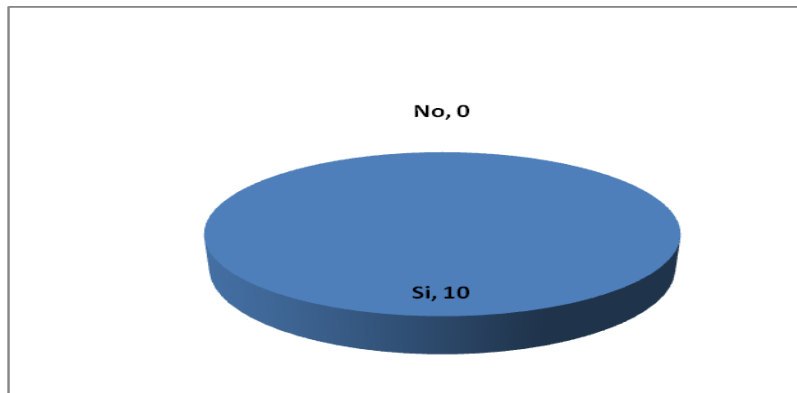


Fuente: Elaboración propia

La disposición de incentivar al personal es muy importante, como se observa en la gráfica, la mayoría de propietarios, incentiva a sus trabajadores.

Grafica 22

Delegación de autoridad a los empleados

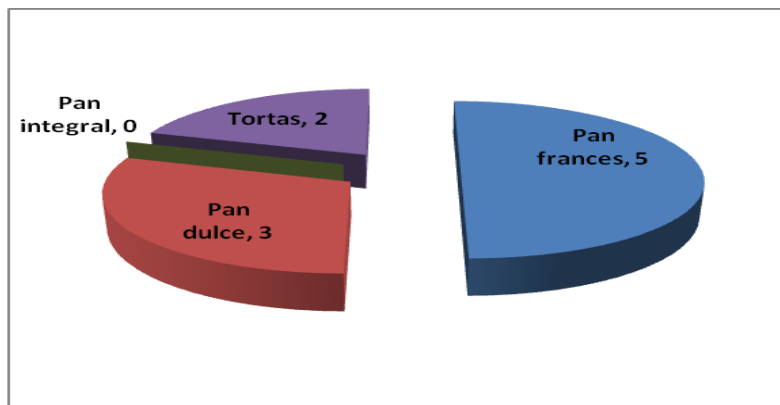


Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos demuestran que el total de encuestados, si delegan autoridad a sus empleados.

Grafica 23

Producto de mayor demanda

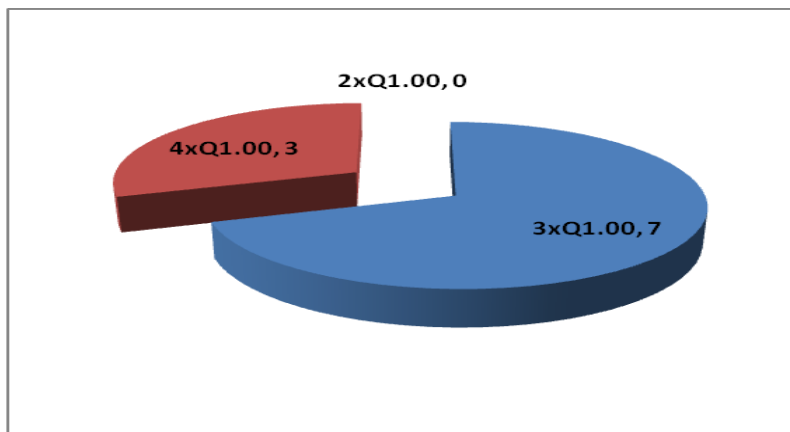


Fuente: Elaboración propia

Se observa que el producto de mayor demanda es el pan francés, y le sigue el pan dulce.

Grafica 24

Precio promedio de venta de productos

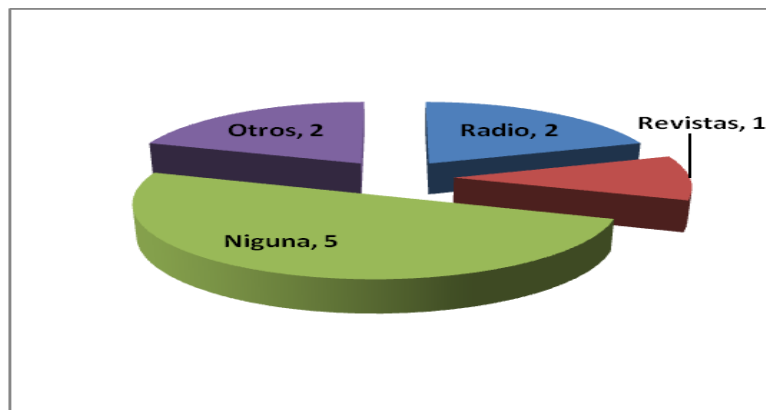


Fuente: Elaboración propia

Las panaderías tienen un precio promedio, nótese en la gráfica, predomina el precio de tres panes por un quetzal.

Grafica 25

Medios de publicidad o propaganda

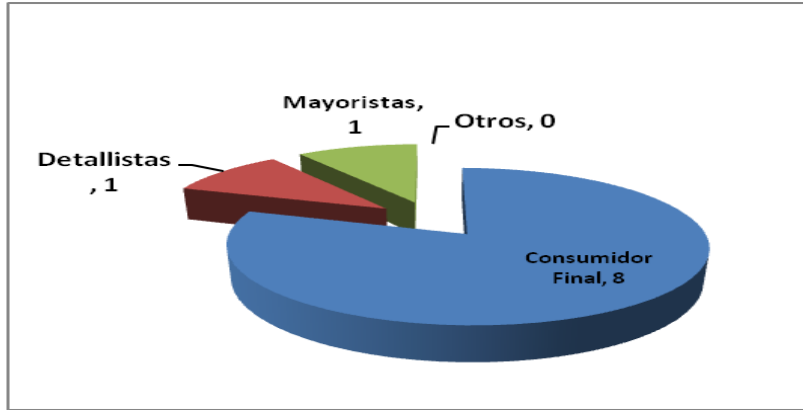


Fuente: Elaboración propia

En relación a la publicidad la mitad de los encuestados no invierte en publicidad de ningún tipo, únicamente 2 utiliza la radio para darse a conocer, pues la mayoría lo consideran un gasto.

Grafica 26

Tipo de clientes

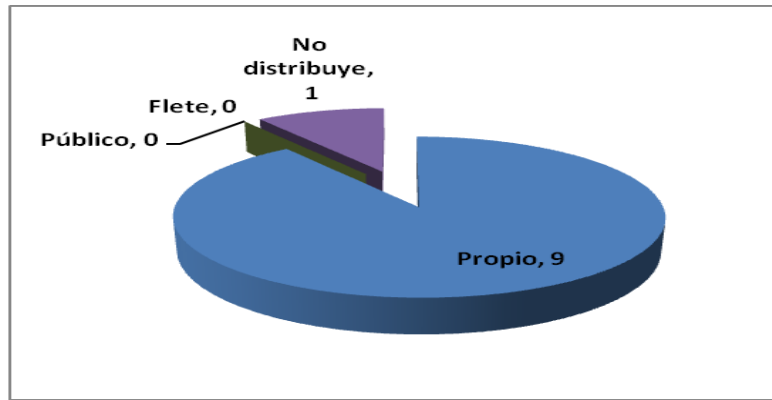


Fuente: Elaboración propia

El tipo de clientes que consumen el pan es el consumidor final, en relación al canal de distribución utilizado para la venta de los productos, es principalmente el directo-consumidor final.

Grafica 27

Medio de transporte para la distribución del producto al mercado

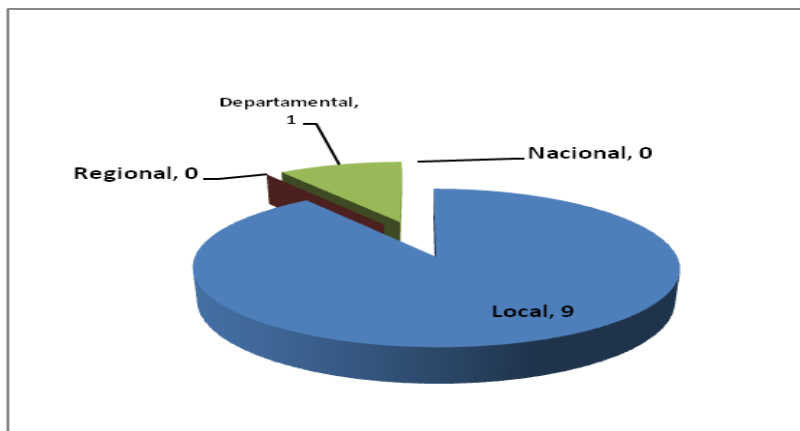


Fuente: Elaboración propia

El medio de transporte para distribuir el pan en su mayoría es realizado por el mismo propietario de la MIPYME, que además de producir, también reparte el pan, el cual lo hace a través de vehículo propio para su distribución.

Grafica 28

Mercado que cubre en el abastecimiento de productos

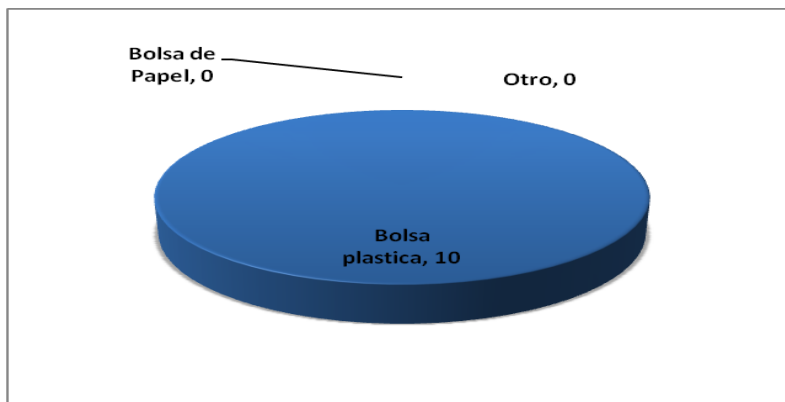


Fuente: Elaboración propia

9 de 10 panaderías cubren el mercado local, solo una cubre el mercado departamental.

Grafica 29

Tipo de empaque para la venta de producto

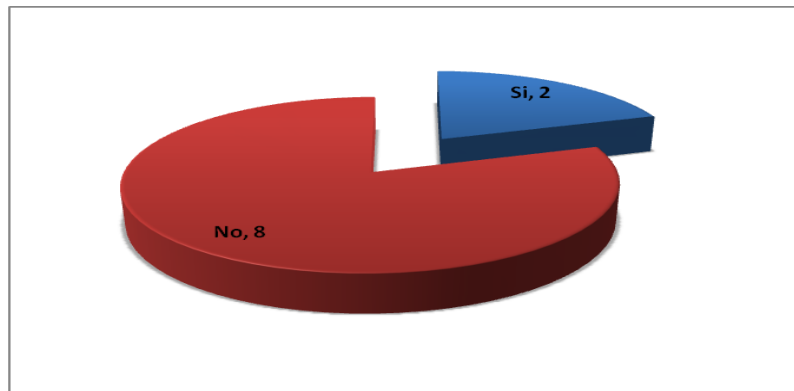


Fuente: Elaboración propia

El empaque que actualmente utilizan en las panaderías para vender su producto es la bolsa plástica.

Grafica 30

Principios higiénicos necesarios para la calidad del producto

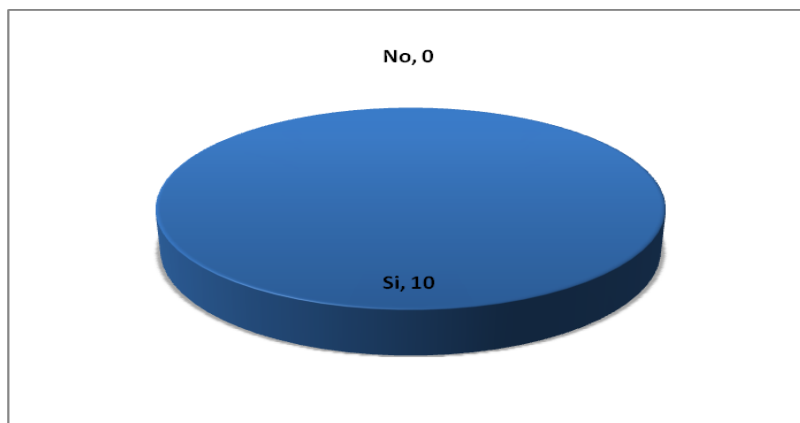


Fuente: Elaboración propia

8 de 10 propietarios de panaderías opinaron no contar con principios higiénicos sanitarios, ya que aún necesitan adquirir una mejor distribución de los espacios y un lugar para realizar cada tarea, solo 2 cuentan con un programa de limpieza e higiene.

Grafica 31

Ubicación de depósitos de basura

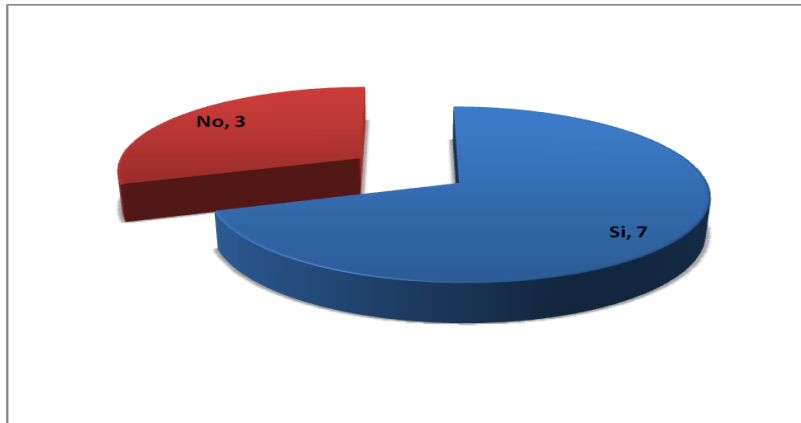


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que el total de los encuestados, tienen sus depósitos de basura alejados de los productos terminados. De esta manera se puede evitar la contaminación cruzada.

Grafica 32

Condiciones de almacenamiento de materia prima

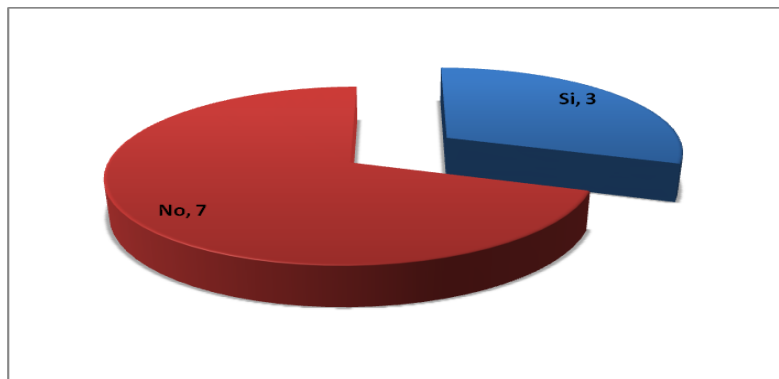


Fuente: Elaboración propia

7 de 10 encuestados opinó que la materia prima es almacenada en la bodega de alimentos, de esta manera evitan su deterioro y contaminación para que esta se mantenga en buenas condiciones.

Grafica 33

Programa continuo de prevención y control de plagas



Fuente: Elaboración propia

Actualmente las panaderías no cuentan con un programa de prevención y control de plagas, un indicio de estas, pueden producir contaminación en los productos, solo una pequeña parte utiliza un control.

Grafica 34

Sistema de trabajo dentro de la empresa



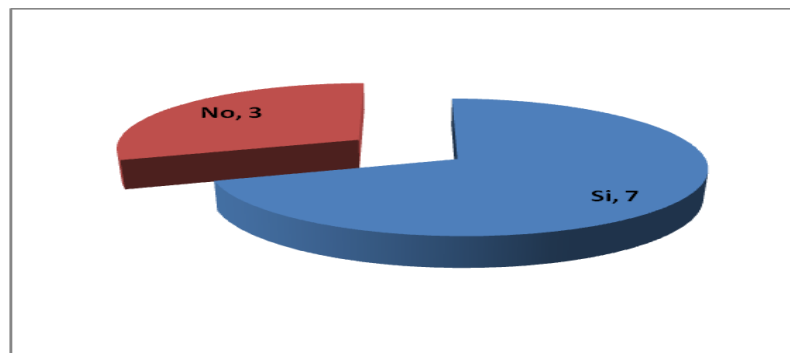
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados 5 de 10 panaderías, utilizan un sistema artesanal de trabajo, es por ello que requieren de financiamiento para la compra de maquinaria actualizada que pueda mejorar su proceso productivo.

Aspecto Financiero

Grafica 35

Control para determinar y conocer los ingresos y gastos de la empresa

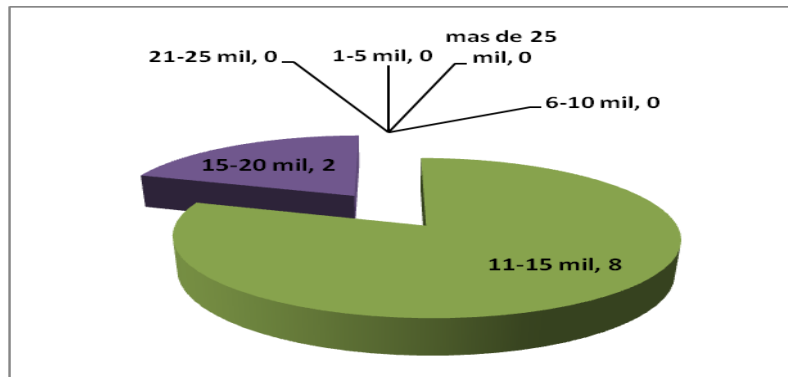


Fuente: Elaboración propia

La administración de la panadería la realizan los propietarios, ninguna lleva contabilidad formal, por tanto no utilizan los servicios de un contador, solamente usan cuadernos para anotar sus gastos y ventas, además no poseen conocimientos contables para determinar sus costos reales. Todo lo realizan empíricamente, sin embargo se puede observar que si llevan un control para conocer sus ingresos.

Grafica 36

Monto de créditos bancarios



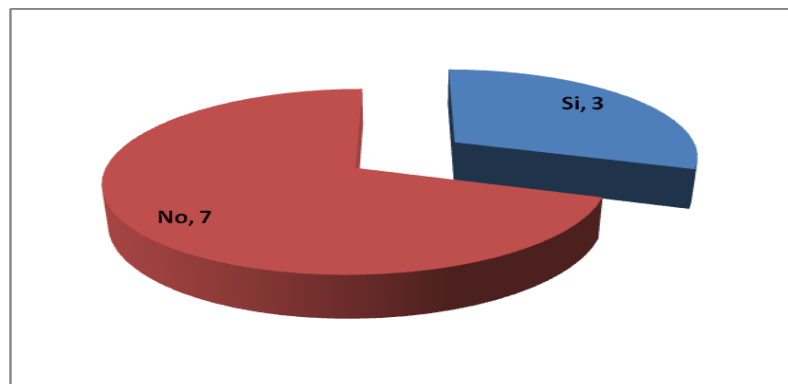
Fuente: Elaboración propia

El total de los sujetos entrevistados, afirmó utilizar crédito bancario, el cual oscila de 11 mil a 15 mil quetzales, esto con el fin de poder financiar todos sus gastos, los restantes lo hacen a través de su reinversión de ganancia.

Asociatividad y Vinculaciones

Grafica 37

Pertenencia a Asociación o Cooperativa



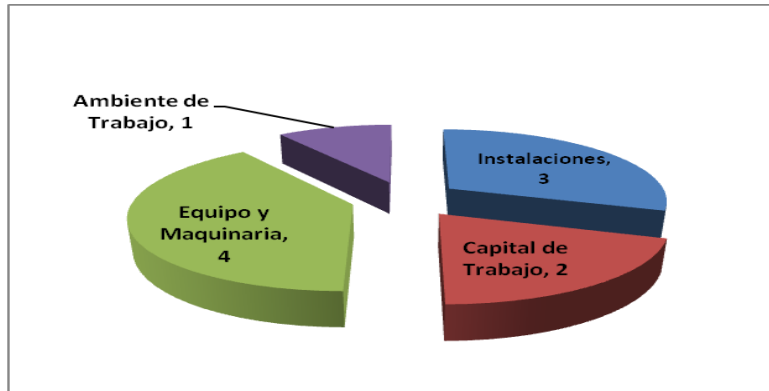
Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados, 7 de 10 opinaron no estar asociados con otra empresa o cooperativa, donde puedan obtener apoyo en financiamiento y principalmente en capacitación.

Oportunidad de Mejora

Grafica 38

Aspectos a mejorar en la empresa

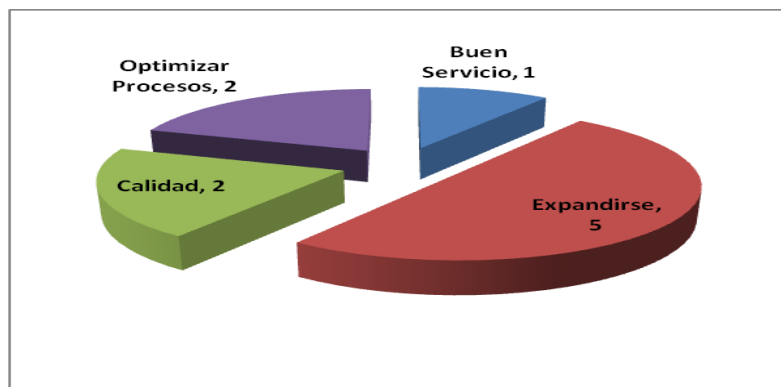


Fuente: Elaboración propia

La gráfica muestra que 4 de 10 propietarios de panaderías desean mejorar en equipo-maquinaria, ya que requieren sustituir sus hornos artesanales a base de leña, por equipo actualizado, 3 desean mejorar en instalaciones y 2 en capital de trabajo.

Grafica 39

Objetivo de mejora



Fuente: Elaboración propia

La mitad de los encuestados manifestó que desean mejorar su negocio en cuánto a equipo y maquinaria con el fin de poder expandirse e incrementar su producción, optimizando sus procesos para brindar un buen servicio y un producto de calidad.

VI. DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con el propósito de dar seguimiento a la investigación, es importante confrontar los resultados encontrados con el marco teórico para mostrar una idea mejor de la situación en la cual se encuentra las panaderías.

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES

De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo [OIT] (2007), las empresas se clasifican así: **autoempleo o cuenta propia:** empresa de un solo trabajador y que eventualmente emplea mano de obra no remunerada, ejemplo: Familia. **Microempresa:** con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores. **Pequeña empresa:** con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores. **Mediana empresa:** con participación directa del propietario y un máximo de setenta trabajadores.

Con base a los resultados obtenidos, se pudo constatar que de las 15 panaderías encontradas en el municipio de Escuintla, se encuentran 10 definidas como microempresas. Estas en su mayoría son administradas por los propietarios quienes tienen un nivel de escolaridad de diversificado y surgieron debido a la iniciativa propia por parte de los dueños con el propósito de iniciar un negocio que genere ingresos para mejorar la economía familiar.

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

La competitividad como lo establece, Martínez (2007), "(p.19) en relación con el mundo de las empresas, puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar la rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado."

De acuerdo con los resultados obtenidos, los propietarios de las microempresas argumentaron no realizar comparaciones con otras que se dedican a la misma actividad, todavía no logran identificar las mejores ideas que utiliza la competencia.

El marco normativo/institucional de acuerdo con Jany (2005), todo lo político y legal "son disposiciones, normas, leyes y decretos emanados del gobierno o los

ministerios y organismos descentralizados expedidos para reglamentar la producción, manipulación y distribución de productos de consumo masivo e industriales”.

Las microempresas analizadas en esta investigación, están legalmente inscritas ante el Registro Mercantil y solo una de ellas está inscrita en el IGSS.

El marco fiscal/tributario está representado por el pago de los diferentes impuestos por parte de las empresas, dentro de ellos: Impuesto sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado.

Los resultados indicaron que las microempresas pagan el 5% mensual por medio de declaración Jurada de IVA debido a que sus ventas no se exceden los ciento cincuenta mil quetzales (Q150, 00.00), esto les permite poder inscribirse en el régimen de pequeños contribuyentes, y cumplir con la obligación de extender facturas. Están exentos de realizar el pago del ISR, pagos trimestrales de ISR, no llevan contabilidad completa solamente autorizan un Libro de compras y ventas de pequeño contribuyente.

ÁREA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), “(p.106) la planeación implica seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.”

Con base en los resultados obtenidos se observó que en las panaderías planifican las actividades, lo cual da la pauta de que si saben lo que desean en un futuro, sin embargo estos planes no están formalizados y trabajan de manera empírica.

La función administrativa de organización de acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), “(p.204) es la estructura intencional formalizadas de roles o posiciones”. La organización formal es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada, la organización informal se describe como una red de

relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal pero que se produce espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

En lo que respecta a organización las microempresas estudiadas no cuentan con puestos formales establecidos, sin embargo los propietarios delegan autoridad y comparten responsabilidad a sus trabajadores en su ausencia, sin dejar de lado la supervisión.

La Integración de personal: de acuerdo con Koontz y Wehrich (2008), "(p.308) consiste en cubrir y mantener las posiciones en la estructura de la organización". Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar 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 eficacia".

De acuerdo a los resultados de la investigación, las microempresas contratan al personal a través de la entrevista y la recomendación del personal y amigos, y es el propietario quien la realiza personalmente de forma directa verbal. Entre las actividades que realizan para contratar están: la recomendación y experiencia.

La dirección es una de las funciones de la administración que permite, influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. (Koontz y Wehrich 2008, p.412). En la comunicación lo hacen de forma directa.

El control es considerado como la etapa que de acuerdo con Koontz y Wehrich (2008), "(p.528) consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir la misma".

En este estudio se determinó que los propietarios de las panaderías son los únicos que controlan las actividades que realizan antes, durante y después de la

elaboración del pan, realizan los pedidos con una semana de anticipación para no quedarse sin existencia de los mismos.

ÁREA DE MERCADO

De acuerdo con Stanton (2007), producto “(p.220) es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que incluye también el embalaje, que el comprador acepta como algo que satisface sus deseos y necesidades.”

Con base en los resultados obtenidos se observó que los productos que las panaderías venden están el pan francés, pan dulce y tortas, siendo el pan francés el de mayor demanda.

El Precio de acuerdo con Parkin (2006), “(p.60) es la cantidad de dinero (en unidades monetarias) que debe entregarse a cambio del objeto”

De acuerdo a los resultados de la investigación, los propietarios de las panaderías manejan los mismos precios, tres panes por un quetzal, el cual establecen de acuerdo a los costos y a las ventas.

La plaza tal como lo indica Hair y McDaniel (2005), “es conocida regularmente como un canal de distribución o de marketing. El canal de marketing “es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto de origen del producto hasta el consumidor, con el propósito de llevar los productos a su destino final de consumo”.

En este estudio se determinó que las microempresas utilizan el canal directo productor-consumidor final, y el pan es repartido por los mismos propietarios utilizando como medio de transporte vehículo propio.

La promoción es considerada según Mullins (2007), como “los incentivos destinados a estimular la compra o venta de un producto, por lo regular en el corto plazo. Se refiere a todas las actividades que desarrolla una empresa para comunicar los meritos de sus productos y cuyo fin consiste en persuadir a los clientes para que compren”.

De acuerdo a los resultados, únicamente dos microempresas utilizan la radio como medio publicitario, pues las restantes lo consideran un gasto.

ÁREA TÉCNICA

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), “(p.586) la producción consiste en actividades necesarias para fabricar productos o crear servicios.”

En este estudio los propietarios indicaron que cuenta con maquinaria obsoleta y artesanal para el funcionamiento de su empresa, realizando cotizaciones para las compras de materia prima, las cuales hacen semanalmente en la cabecera departamental de Escuintla.

PROCESO PRODUCTIVO

De acuerdo con Robbins y Coulter (2010), la productividad “(p.283) es la medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la efectividad”

En este estudio se determinó que la mayoría de panaderías, planifica sus labores y a través de ello conocen cuál es su capacidad de producción, utilizando un sistema artesanal de trabajo.

La inocuidad está dada por la característica de los productos que se fabrican en la panadería, la cual trabajan artesanalmente, esto implica que el personal tenga contacto directo con los productos a elaborar, lo que hace que la higiene de los manipuladores se vuelva un punto fundamental a la hora de implementar un buen sistema de inocuidad alimentaria. Las materias primas se almacenan en el mismo lugar de producción, las cuales deberán mantenerse en condiciones que eviten su deterioro y contaminación.

La tecnología según Koontz y Weihrich (2008), “(p.40) se refiere a la suma total del conocimiento que tenemos de las formas de hacer las cosas. Su principal influencia esta en como diseñan, producen, distribuyen y venden bienes y servicios.”

En este estudio se determinó, que la mayor parte de las panaderías aun cuentan con un sistema artesanal de trabajo, mismo que les ayuda a elaborar su producto. Todavía necesitan adquirir equipo actualizado.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2008), innovación “(p.167) es el uso de nuevas ideas”. En una organización esto puede representar un nuevo producto, servicio o procedimiento para la realización de ciertas actividades.

Con base en los resultados obtenidos las microempresas se basan en la tecnología, para poder innovar, por lo cual es importante que los propietarios de las mismas consideren la aplicación de poner a funcionar nuevas ideas en cuanto a los diseños, sabores, y formas, con el propósito de atraer nuevos clientes.

ÁREA FINANCIERA

De acuerdo con Sinisterra/Polanco (2007), los estados financieros “(p.15) proveen información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico, reflejan a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables”.

En este estudio se determinó que el área contable de las panaderías la realizan los mismos propietarios, ninguna lleva contabilidad formal, solamente usan cuadernos para anotar sus gastos y ventas, además no poseen conocimientos contables para determinar sus costos reales y todo lo que realizan. Este tipo de negocios no están obligados a presentar Estados Financieros, debido a que sus ventas no superan los Q150, 000, únicamente deben llevar el libro de compras y ventas. Para poder financiar sus gastos una parte confirmó utilizar financiamiento y que el crédito oscila de 11 a 15 mil quetzales. Otra pequeña parte lo hace a través de su reinversión de ganancia.

ASOCIATIVIDAD-VINCULACION

Para el (Programa Nacional de Competitividad [PRONACOM], 2006) una cooperativa es una “asociación de personas que se han unido voluntariamente para

hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Los resultados establecen que ninguna de las panaderías pertenece a algún tipo de asociación, con el propósito de fortalecerse como empresa y gestionar colectivamente servicios que los hagan más competitivos.

SERVICIOS MIPYMES

Dentro de los servicios financieros que una empresa puede requerir para el desarrollo de sus actividades esta el financiamiento propio, este constituye; el medio de inversión más económico que suele originar menores problemas, en relación al financiamiento privado; siempre que alguien particular o empresario precisa de dinero, lo primero que hace es pensar en un banco, cooperativa o financiera que se lo facilite.

De acuerdo a los resultados obtenidos, las microempresas en su mayoría cuentan con recursos económicos de su inversión de ganancia, sin embargo hay una parte de ellas que utilizan crédito.

OPORTUNIDAD DE MEJORA

Según Wayne Mondy (2010), “(p.215) el benchmarking es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas”.

Los resultados indicaron que las panaderías actualmente no utilizan el benchmarking pues no logran identificar la información específica acerca de los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con su negocio, la mayoría posee maquinaria obsoleta y artesanal.

VII. CONCLUSIONES

- a. En lo que a características de las panaderías se refiere, se estudiaron 10 panaderías de las 15 encontradas a través de un censo. Por el número de trabajadores se establece como microempresa, porque solamente cuenta con la participación del propietario y un máximo de cinco trabajadores, estas a su vez son administradas por los mismos dueños, quienes alcanzaron un grado académico de nivel medio, iniciando su negocio con fondos propios. Estas surgieron debido a la iniciativa propia para poder contribuir a mejorar la economía familiar.
- b. En el aspecto del diagnóstico entorno, las microempresas analizadas en esta investigación, están legalmente inscritas ante el Registro Mercantil y solo una parte está inscrita en el IGSS. El pago de los diferentes impuestos que las mismas pagan es el 5% mensual de IVA debido a que sus ventas no exceden los ciento cincuenta mil quetzales (Q150, 00.00), esto les permite poder inscribirse en el régimen de pequeños contribuyentes, y cumplir con la obligación de extender facturas.
- c. El diagnóstico interno presenta las siguientes características:
 - La mayoría de microempresas realizan una planificación de sus labores, pues tienen la visión de ampliar los productos que actualmente ofrecen y con ello alcanzar expandir su negocio.
 - En cuanto a la función de organización, no existen organigramas ni manuales de funciones que establezcan y definan adecuadamente los puestos para desarrollar las actividades de la empresa.
 - En la función de dirección utilizan la comunicación de manera oral y directa, para transmitir cualquier información.
 - En el control, los propietarios de las panaderías son los únicos que controlan las actividades que realizan antes, durante y después de la elaboración del pan, realizan los pedidos con una semana de anticipación para no quedarse sin existencia de los mismos.

- En el área de mercadeo, las panaderías ofrecen la misma variedad de pan, siendo el pan francés el de mayor demanda. El precio lo determinan mediante el costo, y para distribuir su producto utilizan el canal directo productor-consumidor final, y este es repartido por los mismos propietarios utilizando como medio de transporte vehículo propio. Las panaderías no utilizan la publicidad ya que no hacen uso de la radio como medio publicitario porque lo consideran un gasto.
 - En la parte técnica/operativa; cuenta con maquinaria artesanal y obsoleta para el funcionamiento de su empresa, los niveles de producción de las panaderías varían, dependiendo del tamaño de la empresa, mientras más grande mayor producción. La oportunidad de mejora está dada por la adquisición de equipo actualizado que les permita poder expandirse.
 - La característica de los productos que se fabrican en las panaderías es que son artesanales, lo que implica que el personal tiene contacto directo con los productos a elaborar, eso hace que la higiene de los manipuladores se vuelva un punto fundamental a la hora de implementar un buen sistema de inocuidad alimentaria. El empaque que actualmente utilizan las panaderías para vender su producto es la bolsa plástica.
 - En el tema de buenas prácticas de manufactura, sí han escuchado en relación al mismo.
 - El personal no cuenta con los servicios de higiene apropiados en la manipulación de pan, y en el despacho de su producto, no cuentan con principios sanitarios.
 - En el área contable; ninguna lleva contabilidad formal, solamente usan cuadernos para anotar sus gastos y ventas, y son los mismos propietarios quienes lo realizan, además no poseen conocimientos contables para determinar sus costos reales.
- d. Ninguna de las panaderías pertenece a una asociación, con el propósito de fortalecerse como empresa y gestionar colectivamente servicios que los hagan más competitivos.

- e. En cuanto a los servicios MIPYMES desconocen el significado del mismo, actualmente no pertenecen a dicho sector, ni a ninguna asociación que les provea información sobre los riesgos que les permita alcanzar sus objetivos.
- f. Las oportunidades de mejora descritas por las panaderías establecen que no realizan comparaciones en relación a la competencia, actualmente no utilizan el benchmarking pues no logran identificar la información específica acerca de los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con su negocio.

VIII. RECOMENDACIONES

- Se hace necesario que los propietarios de las panaderías definan sus características, tales como; su capacidad laboral, que las actividades de compra sean ejecutadas por la persona que administra el dinero, que las inversiones o compras de nuevas máquinas o equipos estén dentro del marco de mejorar la productividad sin degradar otras áreas. Que efectúen actualización de recetas, nuevas técnicas de aprendizaje y que analicen la calidad de los productos elaborados, comparándolos con los de la competencia.
- Es conveniente que los dueños y/o propietarios de las diferentes panaderías del municipio de Escuintla, cumplan con los requisitos legales formalmente establecidos, así, evitarán multas y sanciones. En cuanto a los aspectos normativos y legales, deben estar inscritos en el Registro Mercantil, Superintendencia de Administración Tributaria y el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- Para que las panaderías funcionen adecuadamente conviene que los propietarios definan de manera formal y correcta los aspectos administrativos, dentro de estos, la planeación para enfocarla a estrategias que les permitan ser competitivas; la organización, por medio de la aplicación de un organigrama y manuales de funciones para establecer y definir los puestos adecuados para desarrollar las actividades. Asimismo llevar a cabo el proceso de integración de personal que les permita ubicar los talentos disponibles por medio del reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo para que puedan cumplir sus tareas con eficiencia y eficacia. En la dirección se recomienda, conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de los objetivos, por medio de la comunicación, liderazgo efectivo, la motivación, el trabajo en equipo y la coordinación de esfuerzos. En la función de control se recomienda que se utilicen herramientas estandarizadas en función de las necesidades de las operaciones de este tipo de negocio.

- Se recomienda que adquieran nueva maquinaria y equipo de acuerdo a su capacidad económica.
- Se sugiere que utilicen publicidad en redes sociales, tales como facebook, twitter, correo electrónico entre otros, para dar a conocer sus productos.
- Financieramente es necesario que se capaciten con el propósito que conozcan como analizar algunos aspectos contables.
- Es importante que los propietarios de las panaderías consideren los aspectos de asociatividad-vinculación, en lo que concierne a las asociaciones, pues ello les ayudará a establecer parámetros generales sobre aspectos relacionados con el precio, calidad, adquisiciones y escasez de materias primas entre otras, y gestionar ante las instituciones correspondientes el financiamiento.
- Algunas empresas han logrado reducir el tiempo en cuanto a los procesos y entrega de los productos, implementando técnicas de mejora por lo que se recomienda a los negocios de las panaderías que busquen información y que apliquen el benchmarking de manera formal y, con ello logren ser más competitivos.

IX. BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz, R. (2006) *Emprendedor de Éxito*. (3ª.ed) México: Mc Graw Hill.
- Achaerandio Z. (2010). *Iniciación a la Práctica de la Investigación*. (7a.ed)
Guatemala: Instituto de Investigaciones Jurídicas.
- Auliso/Miles/Quintillán (2009) *Claves para la mejora de los procesos en las organizaciones*. Revista FCE. Recuperado de <http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/cclavesparalamejoradelosprocesosenlasorganizaciones.pdf>
- Arias, Fidas G (2006). *El Proyecto de Investigación*. Introducción a la metodología científica. (5ª ed) Editorial Texto , c.a.
- Avalos, I. (2004) *Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) y su acceso al Crédito en el sector Bancario Formal*. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Avich, I. (2005) *Diagnóstico Administrativo en las Empresas de Carpintería del Municipio de Jocotenango, Sacatepéquez*. (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Barrios, R. (2004) *Comunicación de Responsabilidad Social Empresarial* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración de un Nuevo Panorama Competitivo*. (6ª.ed). México: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la Investigación*. México: Pearson (2ª.ed)
Biblioteca Encarta (2007) *Industria y asociaciones*. Microsoft
- Bonta, P. y Farber, M. (2004). *199 Preguntas sobre marketing publicidad*. Colombia: Carvajal.

Galetovic y Sanhueza (2002). *Las Pyme: quienes son, como son y qué hacer con ellas*.

Castro, E. (2004). *Distribución comercial*. (3ª.ed) Madrid: Mc Graw Hill.

Centes, R. (2005). *Contabilidad General*, Guatemala.

Código de Comercio (1970). Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.

Código de Trabajo (1971). Decreto No.14-41 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.

Código Tributario (1991). Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.

Coraggio, J. (2004) *La gente o el capital: Desarrollo local y economía del trabajo*. Abya Yala.

Córdoba, M. (2006) *Formulación y Evaluación de Proyectos*. ECOE EDICIONES.

Cummings y Worley (2002) *Desarrollo Organizacional*

Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D (2004) *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. (10ª.ed) México: Pearson Prentice.

Del Cic, Mendez y Sandoval (2011) *Investigación Fundamentos y Metodología* (2ª. Ed) Universidad Rafael Landivar. Pearson Prentice

Dessler Gary y Varela Ricardo (2011) *Administración de Recursos Humanos*. Enfoque latinoamericano. (5ª.ed) México: Pearson

Escobedo, L. (2006) *Diagnóstico Administrativo en la Empresa Confecciones, S. A.* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landivar.

Eugene F. Brigham (2005) *Fundamentos de Administración Financiera*.

Estudios MIPYMES en el DR CAFTA- Academia.edu

Recuperado

de

http://www.academia.edu/Estudio_MIPYMES_en_el_DR_CAFTA

Franklin, E. (2009) *Organización de Empresas*. (3ª.ed.) México: Mc Graw Hill.

Frixione, D. (2003) *Auto diagnóstico de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Limusa Noriega Editores.

García, R. (2005) *Estudio del Trabajo Ingeniería de métodos y mediciones del trabajo*. (2ª.ed) México: Mc Graw Hill.

Gil Estallo Ma. de los Ángeles; Giner de la Fuente Fernando (2013). *Como Crear y Hacer funcionar una Empresa* (9ª.ed) Madrid. ESIC

Hellriegel, Jackson y Solum (2005) *Administración, un enfoque basado en Competencias*. (10ª.ed) Editorial Thompson.

Hernández, M. (2006) *Un modelo de Diagnóstico para el control de gestión empresarial*. Recuperado de <http://www.5campus.com/lección/diagnos2>.

Herrera, Haroldo (2007) *Mejores Practicas. Diagnostico Empresarial*.

Hoffman Czincota (2007) *Principios de Marketing y sus mejores prácticas*. Recuperado de <http://www.books.com.gt>

Iguardia, E. (2005) *Mercadotecnia I*. Guatemala: PROFASR. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (2008). *Requisitos de inscripción*. Recuperado de <http://www.igssgt.org/index.php>

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (2010) *Elaboración de Panificación*. Guatemala.

Jany, J. (2005), *Investigación integral de mercados*. (3ª. ed) Colombia: McGraw Hill.

- Jaramillo, P. (2005) *El proceso diagnóstico*. España
- Koch, J. (2006). *Manual del Empresario Exitoso*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2006c/210/>.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008) *Administración Una perspectiva global*. (13ª.ed) México: Mc. Graw Hill.
- Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D. y Cruz, I. (2004) *Marketing*. (10ª.ed) España: Pearson Printice Hall.
- Lamb, Hair, McDaniel, (2011). *Marketing*. (11ª.ed) México: Cengage Learning, Editores, S. A.
- Leandro Gabriel, (2002) *Diagnóstico del entorno económico de la empresa*. Recuperado de <http://www.auladeeconomia.com/articulos6.htm>
- Lozano Leal y Martín A (2009) *La Repostería Básica Profesional*. España: Visión Libros.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado IVA* (2013) Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.
- Ley del Impuesto de Solidaridad* (2009) Decreto 73-2009 del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta ISR* (2013) Decreto No. 26-92 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.
- Meda, E. (2004) *Estrategias de Comercialización para la venta de muebles rústicos guatemaltecos a los Estados Unidos de América* (Tesis). Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Ministerio de Economía de Guatemala. (2005) Recuperado de <http://www.mineco.gob.gt>.

Michael Parkin. (2006) *Microeconomía Versión para Latinoamérica*. (7ª.ed) México: Pearson

Mondy Wayne R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11a.ed) México: Pearson.

Monzón, M. (2006) *Diagnóstico del Área de Mercadeo y Ventas de un Hotel Categoría Cinco Estrellas* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Mullins, W. (2007). *Marketing Estratégico enfoque de toma de decisiones*. (6ª.ed) México: Mc Graw Hill.

Pallares, Z; Romero, Diego; Herrera, M. (2005) *Hacer Empresa: Un Reto*. (4ª.ed) Editorial: Nueva Empresa.

Palomo, J. (2004). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*.

Perdomo, M. (2006). *Presupuestos Finanzas II parte I* (4ª.ed) Ediciones Contables Administrativas ECA.

Piñola, G. A. (2004). *Microeconomía, análisis económico I*. (3ª.ed) Guatemala: CIMGRA.

Programa Nacional de Competitividad (PRONACOM) (2006) *El potencial competitivo de Guatemala*.

Ramírez, D. (2005) *Contabilidad Administrativa*. (7ª.ed) México: Mc Graw Hill Interamericana.

Real Academia de la Lengua Española (2005). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe S.A.

Revista La barra (2008). *Con las manos en la masa*. Recuperado en <http://www.revistalabarra.com.co/ediciones/con-las-manos-en-la-masa>.

- Rizo Lupita (2014) *Investigación y Desarrollo*. Recuperado en <http://www.prezi.com/investigación-y-desarrollo>.
- Robbins, S. y Coulter, M (2013). *Administración*. (8ª.ed) México: Prentice Hall.
- Robert F. Pintyck, Daniel L. Rubinfeld (2004). *Microeconomía*. (5ª.ed) Madrid: Pearson Printice Hall.
- Rubio, P. (2006) *Introducción a la gestión Empresarial*. Recuperado en <http://www.eumed.net/libros/2006/prd/>.
- Schnarch, A. (2004) *Desarrollo de Nuevos Productos*. (4ª.ed) México: Mc Graw Hill.
- Sebastián, L. (2005). *Problemas de la Globalización*. Madrid.
- Sinisterra/Valencia. (2007) *Contabilidad Administrativa*. (2ª.ed) Bogota: Digiprint Editores E.U.
- Sol J. (2005) *Apertura Comercial Oportunidades y Amenazas para la Micro y Pequeña Empresa*. Cenpromype.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walter, B. (2007) *Fundamentos de Marketing*. (13ª.ed) México: Mc Graw Hill.
- Torres, J. (2006) *Seguridad Industrial Factor de Protección del Recurso Humano en una Empresa de Estructuras Metálicas* (Tesis) Guatemala: Universidad Rafael Landivar.
- Urbano David/Nuria Toledano (2008) *Invitación al Emprendimiento*. Editorial UOC.
- Ventura Juan (2008). *Análisis Estratégico de la empresa*. Paraninfo S.A
- Vides, F. (2006) *Implementación del Programa de Seguridad, Orden, Limpieza y Ornato en el Departamento de Taller-Maquinaria del Ingenio Pantaleón Concepción y Talleres Satélites* (Tesis) Guatemala: Universidad San Carlos de Guatemala.

Werther, W. & Davis, K. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª.ed) México: McGraw Hill.

Cummings, T. y Worley, C. (2001). *Organization development and change*. South Western College Publishing.

Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnóstico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. México: Trillas

X. ANEXOS

Anexo 1

Entrevista estructurada dirigida a los propietarios de las MIPYMES dedicadas a la Panadería del municipio de Escuintla, departamento de Escuintla.



Nombre de la empresa: _____

Propietario (s): _____

Comunidad: _____ Fecha: _____

La información aquí presentada es confidencial, por lo que se utilizará exclusivamente para fines académicos.

I. Definición y Características de las MIPYMES

1. ¿Qué grado académico tiene?

- a. Primaria
- b. Secundaria
- c. Diversificado
- d. Universidad
- e. Otros

2. Para iniciar su negocio lo hizo a través de:

- a. Fondos propios
- b. Prestamos
- c. Otros _____

3. ¿El local que ocupa su empresa es propio?

Sí No

II. Diagnóstico del entorno

4. ¿Realiza comparaciones de su empresa con otras que se dediquen a la misma función?

Sí No

Marco Normativo/Institucional

5. ¿La empresa en donde usted labora cumple con los requisitos de ley respecto al Salario Mínimo?

Sí No

6. ¿Su empresa está inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social?

Sí No

7. ¿En caso su respuesta sea negativa cual es el plan de seguridad con que cuenta su empresa para el desarrollo del trabajador?

Fiscal Tributario

8. ¿Al prestar sus servicios emite facturas?

Sí No
Ocasionalmente

9. ¿Qué impuesto declara?

IVA ISR
Otro

10. ¿De ser afirmativo lo anterior, en qué régimen tributario se encuentra inscrita la empresa?

III. Diagnóstico interno

Planeación

11. ¿Usted realiza alguna planificación de las actividades de la empresa?

12. ¿En qué momento usted hace la compra de la materia prima?

13. ¿Existe algún problema para el abastecimiento de materia prima?

Si No

14. ¿En donde adquiere el producto para realizar su trabajo?

Cabecera Municipal

Cabecera Departamental

Otros

Especifique _____

15. ¿Realiza cotizaciones?

Sí No

¿Por qué? _____

16. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?

De 1 a 5 De 6 a 25

De 26 a 50 Más de 50

17. ¿Cuál es el promedio mensual que paga por el arrendamiento del mismo?

18. ¿Cuál es la forma de pago a sus trabajadores?

Semanal Quincenal

Mensual Otra

Cuál _____

Organización

19. ¿Existe organigrama dentro de la empresa?

Sí No

20. ¿Existen manuales de funciones establecidos dentro de la empresa?

Sí No

Integración de Personal

21. ¿Quién es el responsable de reclutar al personal?

22. ¿Qué medios utiliza para el reclutamiento del personal?

a. Entrevista b. Recomendación

c. Otro

Cuál _____

23. ¿Utiliza contratos laborales para la contratación del personal de la empresa?

Sí No

Porqué _____

24. ¿Qué criterios prevalecen para contratar al personal?

a. Escolaridad _____

b. Experiencia _____

c. Edad _____

d. Otro _____

25. ¿Capacita a su personal?

Sí No

26. ¿Quién supervisa y vela por el cumplimiento de las tareas asignadas?

_____ A través de: _____

Dirección

27. ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus empleados?

Directas Indirectas

Otras

28. ¿Incentiva de alguna manera a sus trabajadores para el cumplimiento de sus objetivos?

Sí No

De qué forma _____

29. ¿Delega autoridad y responsabilidades a sus empleados cuando usted está ausente de la empresa?

Sí No

Control

30. ¿Cuenta con la maquinaria necesaria para el funcionamiento de su negocio?

Si No

Aspecto de Mercado

31. ¿Qué tipo productos elabora?

Pan Francés

- Pan Dulce
- Pan Integral
- Tortas Otros

32. ¿Qué producto es el que mayor demanda tiene?

- Pan Francés
- Pan Dulce
- Pan Integral
- Tortas Otros

33. ¿A qué precio promedio vende sus productos (3 de los productos más representativos)?

Producto	Precio	Unidad de medida

34. ¿Qué medios de publicidad o propaganda realiza para atraer a los clientes?

- Radio
- Carteles
- Visitas Personalizadas
- Ninguna de las anteriores
- Otros
- Cual _____

35. ¿A qué tipo de clientes le vende su producto?

- Consumidor Final
- Detallistas

Mayoristas

Otros

Especifique _____

36. ¿Qué medio de transporte utiliza para la distribución del producto al mercado?

Propio Flete

Público No Distribuye

37. ¿Qué mercado cubre en el abastecimiento de sus productos?

Local Departamental

Regional Nacional

Inocuidad

38. ¿Qué tipo de empaque utiliza para vender sus productos al consumidor final?

Bolsa plástica Bolsa de papel

Otro

39. ¿Cuenta con bodega para almacenar la materia prima?

Sí No

40. ¿Cuenta con las condiciones óptimas de almacenamiento como: temperatura, humedad, ventilación e iluminación de la materia prima?

Sí No

41. ¿Cuenta con principios higiénicos-sanitarios necesarios para los establecimientos, que puedan afectar la calidad del producto que elaboran?

Sí No

42. ¿El depósito de basura está alejado de los productos terminados, para impedir la contaminación cruzada?

Sí No

43. ¿Las materias primas están almacenadas en condiciones apropiadas que aseguren la protección contra contaminantes?

Sí No

44. ¿Cuenta con un programa continuo de prevención y control de plagas?

Sí No

Aspecto Técnico Operativo y Sistemas

45. ¿Cuál es el sistema de trabajo dentro de la empresa?

Artesanal Maquinaria Actualizada

Maquinaria Antigua Otras

Especifique _____

Aspecto Financiero

46. ¿Lleva alguna clase de control para determinar y conocer los ingresos y los gastos de su empresa?

Sí No

¿Cuál? / ¿Por qué? _____

47. ¿Cuál es el promedio mensual que paga en sus gastos fijos?

Electricidad _____

Agua _____

Teléfono _____

Gasolina _____

Otros _____

48. ¿Cuál es el promedio mensual que paga en gastos administrativos?

Sueldos _____

Papelería y Útiles _____

Otros _____

49. ¿De dónde obtiene recursos económicos para realizar su trabajo?

Propio

Reinversión de Ganancia

Remesas

Asociado

Otro

Cual _____

50. ¿Utiliza algún tipo de crédito?

Sí No

Cual _____

51. ¿El monto de su crédito oscila entre?

1 a 5 mil 6 a 10 mil

11 a 15 mil 15 a 20 mil

21 a 25 mil más de 25 mil

52. ¿Quién fue la entidad que lo financió?

Banco

Cooperativa

Financieras

Otros

53. ¿A cuánto asciende el monto de inversión en su empresa?

Q20 mil 21 a 40 mil

41 a 60 mil 61 a 80 mil

81 a 100 mil Más 100 mil

54. ¿Determina el costo de producción?

Sí No

55. ¿Cómo los determina?

IV. Asociatividad y Vinculaciones

56. ¿Está asociada a alguna otra empresa, o pertenece a alguna cooperativa o cadenas?

Sí No

V. MIPYMES

57. ¿Han participado en algún tipo de capacitación o curso para el desarrollo de sus actividades por parte de la MIPYMES?

Sí No

VI. Oportunidad de mejora

58. ¿Qué aspectos desearía mejorar en su empresa?

Instalaciones

Capital de Trabajo

Equipo y Maquinaria

Ambiente de Trabajo

Otro

Especifique _____

59. ¿Cuál sería el objeto de mejorar su empresa?

Propuesta Guía Proceso Administrativo

Introducción

El proceso administrativo, consiste en un conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la empresa orientadas a alcanzar un objetivo específico, es decir que es una secuencia ordenada de pasos o etapas que realiza un empresario para manejar y desarrollar su empresa. Este manual es una guía de trabajo con pasos administrativos que todos los administradores de panaderías deben contar.

Justificación

Al llevar a cabo las etapas anteriores permitirá el buen funcionamiento en la siguiente guía que trata de cómo alcanzar los objetivos si seguimos de una manera ordenada los pasos del proceso administrativo.

Objetivos

General

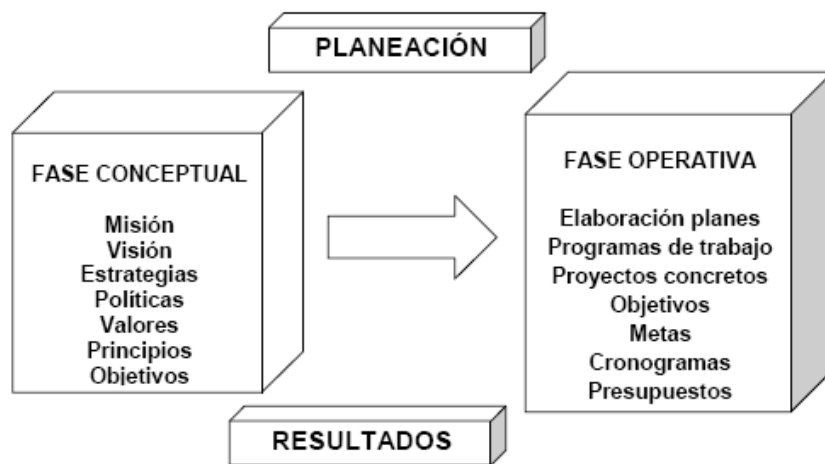
Ser una guía que permita a los colaboradores de panaderías, una correcta aplicación del proceso administrativo.

Específico

Realizar un análisis interno y externo de la panadería que permita conocer la situación actual en la que se encuentra.

PLANEACIÓN

Posibilita determinar los resultados que se quieren obtener, los objetivos que se deben de definir, el tiempo esperado, los recursos requeridos y el costo para lograrlos. A partir de este diagnóstico se debe continuar con el proceso de planeación tomando en cuenta que existen conceptos fundamentales. Estos se conocen como misión y visión, metas y planes con objetivos a corto, mediano y largo plazo.



Ejemplo:

Misión

Somos una panadería familiar, guiados por principios claros, trabajamos en equipo, buscando el crecimiento integral y alta rentabilidad.

Visión

Ser la panadería líder en la rama panadera del departamento de Escuintla, que se distinga por proporcionar un excelente servicio a nuestros clientes ofreciendo productos con calidad.

Los **valores** representan al conjunto de principios, reglas y creencias con las que se regula la gestión de la panadería. Código de conducta general que deben adoptar y poner en práctica todos los integrantes de la empresa, entre los que se destacan: honradez, tolerancia, respeto, solidaridad.

Establecer **objetivos** que no son más que determinaciones que permiten a la panadería alcanzar los resultados esperados en un tiempo establecido. Pueden definirse objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En resumen, la planeación en la panadería debe ser acorde a las actividades que se realizan en la misma, no debe ser rígida para que permita hacer modificaciones si se presenta un problema buscar una solución y superar los inconvenientes que puedan presentarse.

Es necesario además conocer a la empresa, su aporte a la economía, sus desafíos, ventajas y desventajas, esto se puede realizar mediante el análisis utilizando una herramienta denominada FODA.

Fortalezas: cualidades que funcionan y que den ventaja a la empresa.

Oportunidades: Factores que resultan positivos y pueden ser explotadas para obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son factores que provocan resultados desfavorables o no esperados.

Amenazas: Son situaciones externas que pueden llegar a afectar a la panadería.

Ejemplo:

Fortalezas

- Producto fresco
- Control de materia prima

Oportunidades

- Incremento en las ventas
- Mano de obra Calificada
- Generación de empleo

Debilidades

- No cuenta con misión, visión, políticas, objetivos, metas establecidas
- Escaso control de los procesos que se realizan
- No cuentan con un manual que asegure la higiene, calidad e inocuidad del producto que elaboran.

Amenazas

- Competencia
- Avances Tecnológicos

A continuación se incluyen formatos de cómo realizar una planificación.

ORGANIZACIÓN

Etapa del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos.

En la microempresa una persona puede realizar diferentes tareas, pero debe considerarse que es necesario organizar también el tiempo que ocupará en cada tarea.



El propósito de la panadería es administrar un sistema que permita establecer papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar en forma conjunta.

Los propietarios de las panaderías deben tener en cuenta la importancia de establecer y definir adecuadamente los puestos a través de un manual de Puestos y Funciones.

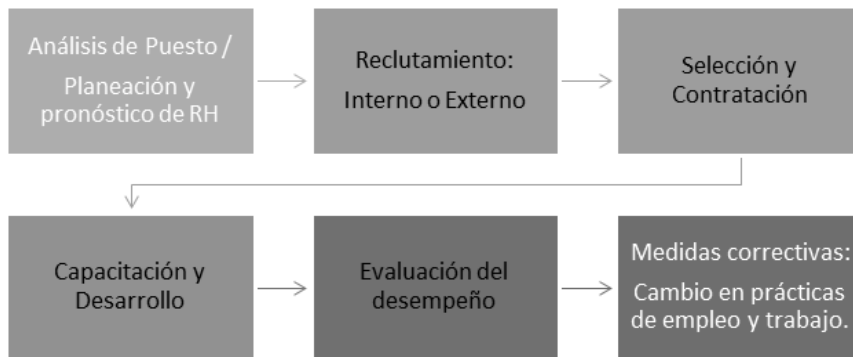
La propuesta de un organigrama para una microempresa de panadería es la siguiente:



Para que las tareas se realicen y la panadería funcione como se desea, es necesario tener una unidad de mando; esta es una técnica que afirma que una persona debe informar solo a un gerente. Sin unidad de mando las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Consiste en mantener los puestos 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 eficacia.



DIRECCIÓN

Es el conjunto de actividades o tareas que desarrolla el administrador con el propósito de conducir a las personas y orientar las actividades planificadas hacia el logro de sus objetivos, mediante la toma de decisiones, la motivación, comunicación y coordinación de esfuerzos.

La estabilidad en el trabajo, el trato amable y respetuoso, un buen manejo de conflictos, brindar oportunidades de capacitación, reconocimiento y estímulo es una de las motivaciones principales para el empleado.

La comunicación debe ser permanente, esto ayudará a obtener mejores resultados. Toda decisión tiene consecuencias, es por ello que es de vital importancia que se tomen bien y no se hagan al azar.



CONTROL

Es el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de asegurar que las tareas se estén cumpliendo como fueron planificadas y que se corrijan si existe una desviación significativa, para alcanzar los resultados esperados.

En esta etapa los propietarios de las microempresas utilizan dos tipos de control, el preventivo o anterior a la acción; ya que son los únicos que controlan las actividades que realizan antes, durante y después de la elaboración del pan, realizando pedidos de materia prima con una semana de anticipación para no quedarse sin existencia, y el preventivo ya que este se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando.



A continuación se incluye un ejemplo de cómo llevar a cabo una Existencia Semanal de materia prima, con el fin de llevar un control de las mismas y de esa manera evitar quedarse sin los insumos que servirán para la realización del producto final.

Panadería "X"

Existencia Semanal de Materia Prima

Responsable: José Aquino
Semana: del 21/01/15 al 27/01/15

No	Producto	UM	Cantidad Requerida	Costo Unitario	Total	Existencia	Solicitud de Compra
1	Harina dura	QQ	10	Q110.00	Q1,100.00	5	5
2	Levadura	LB	6	Q11.50	Q69.00	3	3
3	Sal	LB	4	Q1.66	Q6.64	2	2
4	Huevos	CAJA	3	Q245.00	Q735.00	1	2
5	Agua Purificada	GR	2	Q13.00	Q26.00	1	1
6	Polvo hornear	LB	3	Q23.50	Q70.50	1	2
7	Material empaque	MILLAR	4	Q165.00	Q660.00	2	2
8	Manteca Vegetal	LB	15	Q95.00	Q1,425.00	8	7
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
Total			47		Q4,092.14		24

Propuesta Guía Buenas Prácticas de Manufactura

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura



en Panaderías

Introducción

Este manual es una guía básica de trabajo que todos los colaboradores de las panaderías deben cumplir para asegurar la higiene, calidad e inocuidad de los alimentos que elaboran, lo cual es un compromiso diario.

Proporciona los lineamientos para contribuir a que los colaboradores encuentren un apoyo para implementar las buenas prácticas de manufactura, esto con la finalidad de disminuir o eliminar los riesgos de contaminación en los alimentos preparados para el consumidor final.

Justificación

La alimentación debe cumplir con necesidades básicas, es decir que debe contener, calorías, proteínas, grasas, minerales, vitaminas y agua. Esto se cumple con una dieta equilibrada y variada.

El contar con un manual de buenas prácticas de manufactura permitirá el buen funcionamiento en la siguiente guía que trata de los requisitos de higiene que deben observarse en la adquisición, transporte, recepción y almacenamiento de las materias primas en el proceso de elaboración de los productos de panadería.

Objetivos

General

Ser una guía que permita a los colaboradores de las panaderías, una correcta aplicación de las buenas prácticas de manufactura en sus labores diarias.

Específico

Proporcionar los lineamientos que contribuirán a minimizar la contaminación, en las distintas operaciones, en la elaboración del pan.

¿Qué son las Buenas Prácticas de Manufactura?

Son los requisitos básicos que deben ser aplicados en las empresas donde manipulan alimentos para producir en forma higiénica y sanitaria los mismos, y

reducir los riesgos para la salud del consumidor, cumpliendo con regulaciones nacionales e internacionales.

Incluyen:

Higiene del personal

Control de enfermedades

Normas de higiene

Instalaciones

Almacenamiento de materia prima, producto terminado y utensilios de trabajo

Higiene en los insumos

Las materias primas y los insumos se adquirirán de comerciantes o distribuidores conocidos, todos los productos deberán contar con registro sanitario y fecha de expiración vigente, se elaborarán manuales de calidad de cada uno de los productos adquiridos.

Transporte: La harina, leche en polvo, azúcar, y los productos leudantes se transportarán en vehículos exclusivos o apropiados para este fin. Durante el transporte se tomará especial cuidado de la contaminación de los productos por sustancias químicas y de la exposición al polvo y humedad.

Establecimiento de elaboración: Panaderías

• Ubicación

Los locales de panaderías deberán situarse en zonas libres de malos olores, humo, polvo u otros contaminantes. Los terrenos que hayan sido rellenos sanitarios, basureros, cementerios, pantanos o que estén expuestos a inundaciones, no pueden ser destinados a la construcción de panaderías.

• Vías de acceso

Las vías de acceso y zonas adyacentes al establecimiento deberán tener una superficie pavimentada o afirmada, dura, apta para el tráfico de vehículos, disponer de canaletas y drenajes, fácil de limpiar.

- **Edificio e instalaciones**

El edificio e instalaciones deberán ser de construcción sólida y habrán de mantenerse en buen estado, no deben transmitir ninguna sustancia indeseable a los alimentos.

El interior de la panadería deberá disponer de espacio suficiente para realizar de manera satisfactoria todas las operaciones de elaboración del pan.

El ambiente e instalaciones deberán proyectarse de forma que permitan una fácil y ordenada limpieza y faciliten la debida inspección de la higiene del alimento y de su entorno.

La contaminación cruzada es un factor importante que contribuye a los brotes de toxi-infecciones alimentarias. Los alimentos se contaminan debido a la manipulación por las personas, pero más frecuentemente puede suceder por contacto directo o indirecto con alimentos crudos, o superficies o utensilios contaminados por éstos.

- **Pisos**

Los pisos deben de ser de materiales impermeables, inadsorbentes, lavables y antideslizantes, sin grietas y fáciles de limpiar y desinfectar con pendiente para que los líquidos escurran fácilmente hacia canaletas o desagües y facilitar el lavado.

- **Paredes**

Se construirán de materiales impermeables, inadsorbentes y lavables y serán de color claro. Hasta una altura apropiada para las operaciones, deberán ser lisas y sin grietas, fáciles de limpiar y desinfectar.

- **Techos**

Deberán construirse y acabarse de manera, que impidan la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación, y la formación de costras y mohos y deberán ser fáciles de limpiar.

- **Ventanas**

Las ventanas y cualquier otro tipo de aberturas deberán estar construidas de forma que impidan la acumulación de suciedad y sean fáciles de limpiar y deberán estar provistas de medios que eviten el ingreso de insectos u otros animales.

Deberá evitarse el uso de materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente como por ejemplo la madera.

- **Abastecimiento de agua potable**

Las panaderías deberán disponer de suficiente cantidad de agua potable para los requerimientos de la elaboración y de limpieza del local y demás operaciones higiénicas de los almacenes y de los servicios higiénicos del local.

El agua deberá cumplir con los requisitos físico- químicos y bacteriológicos para aguas de consumo humano, señalados en la norma que dicta el Ministerio de Salud.

- **Disposición de aguas servidas**

El local de panadería deberá disponer de un sistema adecuado de evacuación de las aguas servidas, el cual deberá mantenerse en todo momento protegido para evitar la salida de roedores e insectos. Todos los conductos de evacuación incluidos los sistemas de alcantarillado deberán construirse de manera que evite la contaminación del abastecimiento de agua potable.

- **Recolección de Basura**

Los residuos sólidos deberán recolectarse, en recipientes de plástico o metal adecuadamente tapados o cubiertos, estos serán vaciados en depósitos mayores o contenedores que se ubican en un área separada y donde serán recogidos por el servicio municipal de limpieza pública, los recipientes y contenedores serán lavados y desinfectados diariamente, después de su uso.



- **Servicios higiénicos**

Deberá haber servicios higiénicos separados para hombres y mujeres en cantidad adecuada al volumen de trabajadores. Estos servicios se deberán mantener en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación y no habrán de dar directamente a la zona de elaboración. A la salida de los servicios higiénicos en lugar estratégico se ubicarán lavamanos, provistos de jabón líquido y medios higiénicos para secarse (toallas desechables o secadores automáticos). Las instalaciones deberán contar con tuberías debidamente sifonadas que lleven las aguas residuales a los desagües.

- **Prohibición de animales domésticos**

Se colocarán carteles visibles sobre la prohibición de perros y la presencia de gatos en el interior del local. La administración velará en forma rigurosa por el cumplimiento de esta prohibición.

- **Control de plagas**

Deberá elaborarse y aplicarse un programa continuo de prevención y control de plagas.

El local de la panadería y zonas circundantes deberán inspeccionarse periódicamente para cerciorarse de que no existe infestación.

En caso de que alguna plaga invada el local, deberán adoptarse medidas de erradicación. Las medidas de lucha ya sea con agentes químicos, físicos o biológicos solo deberán aplicarse bajo supervisión directa del personal que conozca a fondo los riesgos que el uso de esos agentes pueda significar para la salud, incluidos aquellos que surjan de los residuos retenidos en los productos.

Solo deberán emplearse plaguicidas si no pueden aplicarse con eficacia otras medidas de prevención. Antes de aplicarlos se deberá tener cuidado de proteger todos los alimentos, equipos y utensilios contra la contaminación. Después de la aplicación, deberán limpiarse minuciosamente el equipo y los utensilios contaminados a fin de que antes de volverlos a usar queden eliminados los residuos.

Los plaguicidas y otros productos químicos utilizados en las panaderías deberán guardarse alejados de los alimentos, en lugar seguro, y accesible solo a personas autorizadas y debidamente adiestradas para su uso. No deberán utilizarse envases de alimentos o envases empleados para manipular alimentos para medir, diluir, utilizar o almacenar plaguicidas u otras sustancias.



- **Higiene del personal**

- a. Todos los colaboradores de panadería deberán mantener aseo personal durante el trabajo de elaboración y deberá asimismo llevar ropa protectora, inclusive gorro, o cubrecabezas y calzado, todos estos artículos serán lavables, a menos que sean desechables, y mantenerse limpios de acuerdo con la naturaleza del trabajo que desempeña la persona.
- b. Todos los manipuladores deberán ser sometidos a examen médico como requerimiento previo al ejercicio de manipulador/vendedor, este examen se repetirá anualmente y en otras ocasiones en que esté indicado, por razones clínicas o epidemiológicas.
- c. El administrador de la panadería tomará las medidas necesarias para que ninguna persona de la que se sepa o sospeche, que padece o es portador de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o esté cuente con heridas infectadas, infecciones cutáneas, plagas, diarrea, pueda trabajar en la elaboración del pan. El manipulador separado del trabajo podrá reintegrarse a él, cuando el médico tratante extienda un certificado de habilitación al trabajador una vez recuperado.

- d. Todo manipulador deberá mientras esté trabajando, lavarse las manos de manera frecuente y minuciosa con un preparado conveniente para esta limpieza y con agua potable corriente.

Deberán lavarse siempre las manos antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso del inodoro, después de manipular material sucio y todas las veces que sea necesario.

- e. Los manipuladores, incluidos administradores y personal de servicio de las panaderías deberán recibir capacitación en higiene de los alimentos e higiene personal. El contenido de la capacitación deberá comprender los conceptos básicos del HACCP.

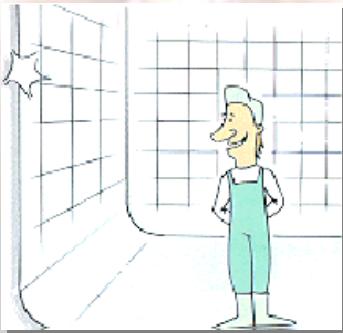


Del Local de panadería

Deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Pisos y paredes de superficies impermeables, lavables y pared pintada con pintura, y de colores claros.
- Mostrador de superficie lisa sin grietas que permitan una fácil higienización.
- Mesas o superficies deben ser lisas, de material de fácil higienización y desinfección, manteniéndose en buen estado de conservación e higiene.
- Utensilios y equipos (amasadora, sobadora) de material que no afecte la inocuidad del alimento y en buen estado de conservación e higiene.

- Deberán disponer de depósitos de plástico con tapa y con bolsa para almacenar los residuos de la preparación de los productos de panadería y eliminarlos diariamente o en cuanto sea posible al depósito central o contenedor del local.
- Deberán protegerse los productos (panes, pasteles, dulces, etc.) de las moscas y del sol, en vitrinas cerradas o campanas de mallas.
- El horno deberá contar con equipo extractor, con capacidad suficiente para retirar los humos y vapores resultantes del proceso de horneado.



De la Higiene en la Operación

• Requisitos aplicables a los insumos

Los dueños o responsables de la panadería no deberán aceptar ningún tipo de materia prima o insumo si se sabe que contiene parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas que no puedan ser reducidas a niveles aceptables por los procedimientos normales de elaboración.

La materia prima y los insumos que se adquieran deben mostrar características de calidad y salubridad aprobadas.

Las harinas deben ser pulverulentas en su totalidad, sin olor rancio o a humedad.

El azúcar debe ser completamente seco, sin terrones ni humedad.

Los productos leudantes deben estar etiquetados y en envases protegidos.

Las grasas (manteca, aceite) sin olor rancio, y deben conservar su color natural.

Los insumos almacenados en la panadería deberán mantenerse en condiciones que eviten su deterioro, y se protejan contra la contaminación y reduzcan al mínimo los daños.

El suministro de materias primas e insumos deberá ser diario o lo más frecuente posible, evitando, el sobre stock de productos. Se aplicará el principio, PEPS (Primero en entrar, primero en salir).

- **Prevención de la contaminación cruzada**

Se adoptarán medidas adecuadas para evitar la contaminación de las materias primas e insumos, etc. Por el contacto directo con productos químicos.

Los plaguicidas, desinfectantes u otros productos químicos que por alguna razón deben ingresar al local de panadería deberán ubicarse lejos de los alimentos y estar debidamente, rotulados, para evitar accidentes.

- **Flujo de operaciones**

Las diversas operaciones o etapas a cumplirse en la elaboración de los productos de panadería deben observar un flujo, de modo que no haya superposición de etapas o fases que puedan causar contaminación cruzada.

Por, ejemplo la presencia de harina en el área de embolsado del pan (molde cortado) provoca su alteración en menor tiempo por la presencia de hongos y levaduras.

- **Expendio del pan**

El pan durante su venta deberá mantenerse en espacios protegidos como vitrinas se colocará en bolsas de plástico o de papel de primer uso y se utilizaran pinzas u otros utensilios para despachar el pan.



• Medidas de Seguridad

- a. Se contará con dispositivos para cortar el flujo de combustible o de energía para el horno y/o cocinas en caso de emergencia.
- b. Las conexiones eléctricas (cables) estarán debidamente protegidas (empotradas o en tubos) y los interruptores con tapa.
- c. Se contarán con extintores con fecha vigente y en lugares accesibles.
- d. El personal de la panadería deberá estar adiestrado para actuar frente a emergencias.

• Transporte del pan

El pan se transportará en cestas y/o cajas de plástico protegidos del medio ambiente exterior.



A continuación se presenta el siguiente glosario con los términos utilizados en la guía anterior para una mejor comprensión de la misma.

Glosario de Términos

Abovedados: Ángulos redondeados como bóvedas.

Plaguicida: Cualquier sustancia destinada a prevenir, destruir, atraer, repeler o combatir cualquier plaga, incluidas las especies indeseables de plantas o animales, durante la producción, almacenamiento, transporte, distribución y elaboración de alimentos.

HACCP: Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, aplicado en el control y vigilancia de la calidad sanitaria de los alimentos.

PEPS: Siglas que significan primero en entrar, primero en salir y se refiere a la rotación de productos almacenados.

Contaminación cruzada: Es la posibilidad de que las materias primas o productos finales se contaminen por efecto de superficies o materiales, productos crudos, proceso o manipulación indebida.

Contaminante: Cualquier sustancia objetable en el producto que lo hace impropio para el consumo.

Entorno: Medio ambiente que rodea a los alimentos.

Toxiinfección alimentaria: Se refiere a las intoxicaciones e infecciones ocasionadas por alimentos contaminados por gérmenes patógenos.

Higiene de los alimentos: Todas las medidas necesarias para garantizar la inocuidad y salubridad del alimento en todas las fases, desde su cultivo, producción o manufactura hasta su consumo final.