

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

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EN LAS PANIFICADORAS INDUSTRIALIZADAS DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**
TESIS DE GRADO

ESLY ELIZABETH LOPEZ VELASQUEZ
CARNET 21539-13

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2018
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

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

**"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EN LAS PANIFICADORAS INDUSTRIALIZADAS DE LA
CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."**

TESIS DE GRADO

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

POR

ESLY ELIZABETH LOPEZ VELASQUEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE

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

HUEHUETENANGO, AGOSTO DE 2018
CAMPUS "SAN ROQUE GONZÁLEZ DE SANTA CRUZ, S. J." DE HUEHUETENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
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: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. UDINE OTTONIEL HERRERA ROJAS

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. ALEJANDRINA ELIZABETH MOLINA ALVARADO DE SOSA
MGTR. EBERTH JOSÉ CAMAS GÓMEZ
LIC. YULY FRANCHESCA VILLEGAS ALVARADO

Huehuetenango, 9 de octubre de 2017.

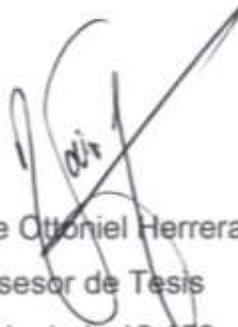
Mgr. Héctor Salvatierra
Director del Departamento de Administración
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Rafael Landívar
Campus Central

Respetable Magister:

En cumplimiento con la asignación como asesor del trabajo de tesis me complace informar que he revisado el trabajo titulado **Diagnóstico empresarial en las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango**, realizado por la estudiante **Esly Elizabeth López Velásquez**, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con número de carné **21539-13**, el cual cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Por lo anterior solicito de manera respetuosa, la asignación de la terna revisora para realizar el proceso de Defensa Privada de Tesis.

Sin otro particular, me suscribo atentamente.



Mgr. Udine Ottoniel Herrera Rojas
Asesor de Tesis
Colegiado 13,129



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ESLY ELIZABETH LOPEZ VELASQUEZ, Carnet 21539-13 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Huehuetenango, que consta en el Acta No. 01413-2018 de fecha 19 de abril de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL EN LAS PANIFICADORAS INDUSTRIALIZADAS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO."

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

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 16 días del mes de agosto del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**



DEDICATORIA

A DIOS

Por ser el eje de mi vida, por sus grandes bendiciones e infinitas muestras de amor; y a la vez, brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria para alcanzar este logro, a Él sea la honra y la gloria.

A MI MAMÁ

Lourdes María Velásquez, a quien amo con todo mí ser, por ser incondicional en mi vida y demostrarme su amor en todo momento, por cada detalle y palabra de aliento que sirvieron de motivación en los peores momentos. Gracias por creer en mí y por enseñarme a nunca rendirme y luchar por mis sueños, este triunfo también es suyo.

A MIS HERMANAS

Jaqueline y María Fernanda (yayita, rebelde), este logro es para ustedes, espero les sea un ejemplo grato, mil gracias por su amor y apoyo en todo momento y circunstancia, saben que las amo mucho.

A MI ABUELITA

Mama Lala, por su amor, consejos y apoyo en cada uno de mis proyectos.

A MI NOVIO

Allan Hamilton Castellanos, por todo el apoyo incondicional durante mi carrera y motivarme a seguir adelante, te amo cielo.

AGRADECIMIENTOS

A MI FAMILIA

Por su apoyo ante cualquier circunstancia, porque sé que siempre contaré con ustedes. Especialmente agradezco a mi tía Marcela Velásquez por su amor, palabras de aliento y consejos.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

Gracias por su amistad, por compartir conmigo gratos momentos los cuales siempre recordaré. En especial agradezco a Walfre Danny Castillo por su apoyo, sus consejos, por su paciencia y aguantar cada una de mis locuras, más que mi amigo se convirtió en mi confidente.

A UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Por ser mi casa de estudios, por los conocimientos impartidos y valores inculcados que fueron parte importante en mi preparación académica, también por contar con profesionales y grandes personas en todas sus áreas.

A MI ASESOR

MGTR. Udine Ottoniel Herrera, por su valioso tiempo, paciencia y ser parte fundamental para lograr este triunfo.

A LOS PROPIETARIOS DE LAS MYPIMES

Gracias por su colaboración, su tiempo e información compartida para la ejecución y desarrollo de esta investigación.

RESUMEN

Para conocer la situación actual de la industria panificadora de la cabecera departamental de Huehuetenango, se efectuó un diagnóstico empresarial, analizando aspectos como caracterización empresarial, diagnóstico interno, diagnóstico del entorno y servicios Mipyme. El estudio se realizó en quince panaderías ubicadas en distintas zonas del casco urbano, las cuales se identificaron mediante un censo y se evaluaron en conjunto. Para la recolección de información se emplearon como instrumentos de investigación, una entrevista estructurada, dirigida a los propietarios/gerentes o administradores de las empresas, además de una guía de observación.

Luego de efectuado el trabajo de campo, se detectó en las empresas sujetos de estudio deficiencias en algunas áreas del proceso administrativo y mercadológico, reflejándose en el desconocimiento de términos administrativos, la necesidad de definir y establecer un organigrama; además, no cuentan con programas o medidas que garanticen la salud y seguridad de los colaboradores y los clientes. Asimismo, a nivel departamental no se ha establecido una asociación de panaderos que faciliten el acceso y captación de recursos; de igual cuenta, las panaderías no desarrollan la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial.

Por lo anterior, se realizó un documento guía para fortalecer algunas de estas debilidades, integrando un proceso administrativo formal, parámetros de seguridad e higiene en el lugar trabajo y técnicas de mercadeo. Sin embargo, cabe añadir que cada propietario o administrador debe planificar y tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la empresa, cumplir a cabalidad cada actividad o procedimiento y fusionar habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo para obtener mejores resultados.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
I.MARCO REFERENCIAL	2
1.1 Marco Contextual	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.2 Marco teórico.....	12
1.2.1 Diagnóstico	12
1.2.2 Diagnóstico empresarial	13
1.2.3 Industria Panificadora	14
1.2.4 Definición y caracterización de las Mipyme	17
1.2.5 Diagnóstico del Entorno.....	23
1.2.6 Diagnóstico Interno	29
1.2.7 Asociatividad y vinculaciones Mipyme	56
1.2.8 Servicios Mipyme.....	56
1.2.9 Oportunidades de Mejora	58
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	61
2.1 Objetivos	63
2.1.1 Objetivo general.....	63
2.1.2 Objetivos específicos	63
2.2 Definición de elemento de estudio.....	64
2.2.1 Diagnóstico empresarial	64
2.2.2 Indicadores	64
2.3 Alcances y Limitaciones	67
2.3.1 Alcances	67
2.3.2 Limitaciones.....	67
2.4 Aporte.....	67
III.MÉTODOLOGÍA.....	69
3.1 Sujetos de estudio	69

3.2	Población y muestra	69
3.3	Instrumentos.....	70
3.4	Procedimiento	70
3.5	Diseño de investigación.....	71
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	72
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	120
VI.	CONCLUSIONES	133
VII.	RECOMENDACIONES.....	135
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.....	137
	ANEXOS.....	145

INTRODUCCIÓN

El pan es uno de los alimentos que desde tiempos remotos ha tenido presencia en la dieta alimenticia del hombre y aún sigue teniendo un papel importante, pues está presente en diversas religiones, fiestas populares, culturas y diversidad de comidas. Así mismo, su elaboración ha constituido un arte doméstico, que con el pasar del tiempo ha evolucionado las prácticas productivas, al hacer uso de tecnología y método que agilizan la fabricación de este producto.

En tal sentido, las panaderías industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango, presentan un alto potencial encaminado a lograr un mayor desarrollo y crecimiento empresarial, generado un aporte significativo en la economía huehueteca, al suscitar rentabilidad para el propietario y brindar oportunidades de empleo local.

Por las consideraciones anteriores, se realizó una investigación que tiene como objetivo conocer la situación actual de este sector económico, integrado por quince panaderías; a través de un diagnóstico empresarial, que incluye indicadores de carácter interno y externo permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos y amenazas a las que se enfrentan estas empresas.

Este trabajo pretende ser un documento de consulta para aquellas personas que intervienen de manera directa o indirecta en la industria panificadora. Pero, principalmente está diseñado para servir de guía u orientación a los propietarios y administradores de las panaderías sujeto de estudio; proponiendo estrategias y métodos en relación a buenas prácticas de gestión empresarial aplicables a las actividades de panificación.

I. MARCO REFERENCIAL

1.1 Marco Contextual

1.1.1 Antecedentes

Huehuetenango es el nombre de uno de los veintidós departamentos que constituyen el territorio guatemalteco, mismo nombre que identifica a uno de sus municipios, que a la vez se denota como la cabecera departamental. El municipio de Huehuetenango es una jurisdicción que se caracteriza por poseer diversas actividades que contribuyen en su progreso económico, entre las cuales se puede mencionar: el desarrollo productivo, a través de la producción agropecuaria, industrial y minera; la prestación de servicios financieros, de hotelería, turismo y asistencia técnica. Así también las importaciones y exportaciones de materia prima, insumos o productos terminados.

Para profundizar la presente investigación se consideran, como fuente de consulta e información, estudios realizados recientemente. Abarcando como primer plano el tema de diagnóstico empresarial, tal cual se presentan a continuación:

Inicialmente, Monterroso (2017), en la tesis de investigación descriptiva titulada Diagnóstico empresarial en los hoteles de una estrella de la Antigua Guatemala, planteó como objetivo general determinar el tipo de diagnóstico empresarial que utilizan las empresas en mención, recopilando información a través de dos cuestionarios, el primero dirigido a los propietarios/gerentes y el segundo a los colaboradores; ambos con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple. Concluyó que las empresas presentan debilidades en los controles administrativos, practicando un proceso administrativo informal; además, sugiere la realización de un diagnóstico empresarial, que facilite a los propietarios o gerentes de los hoteles, identificar las fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa y conocer la situación actual de la misma.

En este sentido, al igual que los hoteles, las panaderías requieren de la realización de un diagnóstico empresarial que le permita al personal administrativo, determinar la

situación actual en la que se encuentra la empresa, y posteriormente tomar decisiones oportunas que contribuyan al desarrollo de la organización.

De igual forma López (2016), en el informe de tesis titulado Diagnóstico empresarial aplicado en los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango, fijó como objetivo dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial. El tipo de investigación es descriptiva y utilizó como instrumentos, una encuesta y una guía de observación considerando como sujetos de estudio a los 51 propietarios de dichos establecimientos. Dictaminó que estas empresas se manejan mediante una administración informal, radicada en la ineficiencia del manejo de algunos recursos y la falta de estrategias en la operación del negocio; por ello, recomendó que los propietarios indaguen e integren una administración formal, fundamentada en la aplicación del proceso administrativo, así como cumplir con los requisitos de formalización ante los entes legales del país por parte de los talleres que aún no lo han realizado.

En este orden de ideas, se hace evidente que a través de un diagnóstico, se pueden detectar oportunamente las problemáticas que afectan una organización. Siendo necesaria la integración del proceso administrativo sistemático y formal, para enriquecer la experiencia administrativa de los propietarios y administradores de una empresa.

Por otra parte, Lorda (2016), en el artículo denominado Diagnóstico Empresarial: las ventajas de conocer tu empresa, establece que el nombre asignado a este procedimiento es tomado de la medicina, y al igual que sucede con el cuerpo humano, es recomendable realizar en los negocios evaluaciones periódicas para conocer el estado de situación en cada una de las áreas. Así también, que en el diagnóstico se debe contemplar en forma integral la totalidad de la empresa, y no limitarse a un mero análisis económico-financiero, ya que si bien estos aspectos son fundamentales en el desempeño de un negocio, existe una gran cantidad de factores que influyen en los resultados y que no se ven reflejados en estos informes hasta que es demasiado tarde.

Haciendo énfasis en el artículo anterior, cabe resaltar la importancia de abarcar todas las áreas posibles de la empresa dentro del diagnóstico y buscar un experto en la materia, pues tal como sucede en el caso del mejor cirujano del mundo que no puede operarse a sí mismo; con el proceso del diagnóstico sucede algo similar, es recomendable que lo realice un profesional ajeno a la empresa, de forma tal, que pueda aplicar de manera objetiva las mejores metodologías para elaborarlo.

Conti (2014), en el artículo denominado Herramientas para el diagnóstico organizacional, menciona que el diagnóstico alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar qué es lo que está pasando. Diagnosticar una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, es prestar atención a su presente, como resultado de su pasado, proyectado al futuro deseado.

Desde el punto de vista organizacional, el diagnóstico se considera una herramienta destinada a servir de guía para la toma de decisiones futuras, por lo cual no presenta directamente una solución al problema detectado. Incluso al emplearla, las panaderías pueden agilizar la toma de decisiones y realizar cambios en las estrategias y objetivos actualmente establecidos.

Por su parte, Pérez (2014), en la investigación de tesis titulada Diagnóstico empresarial de hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango, cuyo objetivo fue dar a conocer los resultados del diagnóstico, realizó una investigación descriptiva que tomó como sujetos de estudio a nueve propietarios/gerentes de la industria hotelera clasificada en el rango de tres y cuatro estrellas. Concluyendo que en su mayoría estas empresas operan bajo un panorama que muestra la falta de práctica y seguimiento de un proceso administrativo formal, careciendo de una mezcla de marketing y estrategias que mejoren el servicio y atención al cliente. Además, recomendó a los propietarios/gerentes hacer uso de la administración científica, que amplíen y profundicen los conocimientos sobre requisitos y reglamentos para expandir su

mercado a nivel internacional, así también que tomen en cuenta la posibilidad de asociarse o vincularse con empresas similares, proponiendo un modelo de estrategias de servicio y atención al cliente, y una guía de Responsabilidad Social Empresarial.

En relación a lo anterior, las panaderías deben identificar los verdaderos problemas que afectan a la empresa, alejándose de interpretaciones parciales o subjetivas, y poniendo énfasis en atender las necesidades y opiniones de los clientes internos y externos de la organización, buscado así la satisfacción de los mismos, mediante estrategias viables y sustentables en el tiempo.

Chinchilla (2013), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipyme dedicadas a la industria de la pastelería en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa, cuyo objetivo consistió en dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial, tomando como sujeto de estudio a 12 propietarios de pastelerías, a través de un tipo de investigación descriptiva utilizando como instrumentos, un cuestionario y una guía de observación. Concluyó que son pocas las empresas que están inscritas debidamente en el Registro Mercantil y en la Superintendencia de Administración Tributaria. En cuanto a la administración dictaminó que es un proceso empírico, no participan en ninguna red empresarial o cooperativa; y la mayoría de empresas ha imitado diseños y sabores de otras pastelerías, lo cual les permite ser competitivas y rentables. Por lo tanto, recomendó a los propietarios involucrarse en la búsqueda de información administrativa para establecer procesos de manera formal, cumplir con la documentación legal requerida para el funcionamiento comercial, e implementar procedimientos industrializados que minimicen costos y tiempo.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, los gerentes y propietarios de las panaderías industrializadas, necesitan estar inmersos en un proceso administrativo científico, sin dejar a un lado la experiencia y práctica cotidiana, aprovechando los recursos disponibles como; la tecnología para minimizar costos y tiempo, el benchmarking local, nacional e internacional concentrado como una oportunidad de mejora. Además, es necesario atender los requerimientos legales en el territorio

guatemalteco que legalicen las labores de la empresa, para ejercer libremente sus actividades sin incurrir en sanciones o faltas.

Según Codó (2013), en el artículo Modelo de diagnóstico empresarial en una empresa de restauración, manifiesta que el modelo de diagnóstico empresarial es una potente herramienta de análisis utilizada para identificar mejoras competitivas en una empresa. Así también indica, que un modelo de diagnóstico empresarial debe implementarse en todos los niveles de la empresa, pero adaptado a las características propias de la misma, ya que permite conocer la situación actual en relación a las variables de la eficiencia y eficacia organizacional e identificar las vulnerabilidades.

Entendiéndose entonces, que el diagnóstico empresarial es una potente herramienta de gestión. La aplicación no es fácil, pero los resultados pueden ser muy valiosos para la empresa, facilitando la elaboración de un plan de acción que permita minimizar las fallas o problemas encontrados, así como potenciar las fortalezas y con ello, mejorar la competitividad empresarial.

Por su parte, Díaz (2013), en el artículo ¿Qué es un diagnóstico empresarial?, determina que el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar estudios que impliquen conocer la situación actual de una empresa y cuáles son los principales obstáculos que le impiden seguir creciendo. La aplicación de esta herramienta permite encontrar la raíz del problema, lo que da lugar a encaminar todos los recursos necesarios para eliminarlo, y hacer que la corporación se mantenga, se recupere o continúe con su crecimiento.

Con lo expuesto anteriormente, se hace evidente el objetivo principal del diagnóstico empresarial, que es evaluar los resultados de las actividades de la empresa hasta la fecha y determinar, qué y cómo implementar mejoras para obtener mayores beneficios.

Mientras que Barba (2013), en el artículo denominado El diagnóstico empresarial, manifiesta que el diagnóstico empresarial sirve para conocer, analizar y valorar todo aquello interno o externo que pueda afectar los intereses empresariales, pues es inevitable encontrar dificultades en el desarrollo de las actividades; siendo así que en muchos casos cuando esto ocurre, se tiende solamente a ver el problema u obstáculo pero no se buscan soluciones o alternativas válidas por la ausencia de un profundo diagnóstico empresarial. Además, cabe resaltar que este tipo de prueba no tiene fundamento ni criterio, por tanto no suele producir los resultados esperados.

Por lo anterior, se puede mencionar que sea cual sea la actividad comercial que desarrolle una empresa es inevitable encontrar inconvenientes o dificultades para su crecimiento o mantenimiento en el mercado. Sin embargo, es necesario destacar que no basta únicamente con identificar el problema, la dificultad o el obstáculo, pues es necesario buscar alternativas de solución, empleando el diagnóstico empresarial como una guía que refleja la situación en la que se encuentra la organización.

Argueta (2012), en la tesis descriptiva Diagnóstico empresarial de las Mipymes de piscicultura de Asunción Mita, Jutiapa estableció como objetivo general, determinar la manera en que se desempeñan estas empresas. Empleando como sujetos de estudio a 17 propietarios que conforman la industria de piscicultura, recopilando información a través de un cuestionario y una guía de observación. Para lo cual, concluyó que dichas empresas son autoempleos y microempresas administradas por los propietarios, quienes no están preparados para afrontar el proceso de globalización por el tipo de tecnología e insumos que emplean. Asimismo, carecen de registros legales según la normativa del país, mientras que a nivel interno aplican una administración informal, y no poseen estrategias de marca y comercialización. Recomendando a los propietarios informarse acerca de la globalización para comprender mejor las oportunidades y amenazas del sector. Además sugiere la constitución de una administración formal y la utilización de etiquetas y marca en sus productos.

En efecto, los dilemas administrativos se manifiestan en cualquier tipo de empresa, muchas veces por el nivel académico que los propietarios poseen, por lo cual se desconoce cómo aplicar un proceso administrativo; siendo un aspecto crucial en un entorno competitivo que se enfrenta al fenómeno de la globalización, lo cual requiere emprender acciones estratégicas de diferenciación e innovación que garanticen el crecimiento y perdurabilidad de la empresa.

Orellana (2012), en la tesis titulada Diagnóstico empresarial de la industria panificadora en la cabecera departamental de Jalapa, estableció como objetivo general, dar a conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado, tomando como sujetos de estudio a propietarios de 21 panaderías del municipio y empleando como instrumentos de investigación un cuestionario y una guía de observación. Logrando concluir que, la mayoría de propietarios desconocen el término globalización, así como las amenazas y oportunidades que conlleva este fenómeno económico. Cumplen con estar inscritos legalmente en la Superintendencia de Administración Tributaria, sin embargo la administración es de manera empírica. Para lo cual recomienda que los empresarios se involucren en la búsqueda de información concerniente a temas administrativos, globalización y práctica de Responsabilidad Social Empresarial.

Con referencia a lo anterior, resalta la importancia de realizar un diagnóstico empresarial en las empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería, pues este constituye una fuente de información directa, abarcando áreas funcionales de la empresa como la dirección, administración, mercadotecnia, finanzas, y producción; además de tomar en cuenta las oportunidades y amenazas que aquejan a las empresas. Permitiendo una visualización panorámica de la situación y el entorno actual.

Seguidamente, en esta sección se describen estudios relacionados con el tema de panadería.

Sánchez (2017), en el artículo Cinco tendencias para innovar en productos de panadería, establece que se puede ser innovador en las empresas a través del

desarrollo de productos novedosos, procesos de producción eficientes, estrategias de marketing diferenciadoras y estructuras organizacionales dinámicas. Para la industria panadera, enfocándose en el desarrollo de productos novedosos, menciona: la utilización de harinas de legumbre; productos que reemplacen un desayuno o almuerzo y para ir comiendo; los snacks de indulgencia y miniaturización; la panadería libre de gluten, de grasas trans, transgénicos, o azúcar; y las comidas funcionales, siendo necesario demostrar beneficios para la salud o el bienestar del consumidor.

En este orden de ideas, es importante señalar que con el paso del tiempo, las panaderías deben estar anuentes a realizar cambios en cuanto a manufactura, materia prima e insumos; los cuales surgen como elementos de innovación y tendencia en la industria de la panificación. Dejando a un lado los prejuicios, entendiendo que en la diversidad está el valor extra que el cliente desea.

Mientras tanto, Rodríguez (2016), en el artículo ¿Qué es un Panadero?, menciona que un panadero se encarga de crear y elaborar el pan, dándole forma y estilos reconocidos en el mundo o creando nuevas ideas para incursionar en este ámbito. Este oficio tiene como ventaja el hecho de tener opción de trabajar como empleado en alguna panadería de nivel industrial o local, o bien tener un negocio propio de panadería. Un panadero debe estar actualizado con todo lo relacionado a las nuevas tendencias de elaboración de pan y pastelerías en el mundo, para poder implementarlas en las panaderías locales o en cadenas de panaderías. Para tal efecto es posible formarse en instituciones nacionales como el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad –INTECAP-, la escuela culinaria ACAM, entre otros.

De acuerdo a lo expresado con anterioridad, se puede resaltar que existen panaderos que realizan sus actividades como hace muchos años, sin recibir capacitaciones o asesoría, además del poco interés que muestran en actualizarse. Es por ello, que se torna importante crear conciencia en los productores y propietarios sobre la importancia de atender las novedades y cambios que los consumidores esperan obtener; dejando de lado la creencia de que se posee todo el conocimiento. Además, el internet en la

actualidad puede ahorrar tiempo al encontrar recursos educativos con el fin de aprender, actualizarse o darse una idea sobre lo que se hace en otras partes del mundo.

Por su parte, Juárez (2013), en la investigación descriptiva de tesis titulada Seguridad e Higiene Industrial en las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango, estableció como objetivo principal establecer los lineamientos para la aplicación de la seguridad e higiene industrial en las panificadoras tecnificadas. Utilizó como instrumentos para recopilar información, un cuestionario y una guía de observación, con lo cual concluyó que en las panificadoras existen varias deficiencias, tal es el caso de un manual de seguridad e higiene industrial, falta de conciencia hacia la seguridad personal y grupal, no utilizar equipo de protección adecuado, no manejar un programa de control periódico de señalización, orden y limpieza, de igual forma no poseer una guía de prevención de salud y registro médico de sus colaboradores. Recomendando la implementación de manuales, señalización y capacitaciones referentes a la seguridad e higiene industrial, así como cumplir oportunamente con la documentación requerida por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, para garantizar la estabilidad e integridad física y mental de los colaboradores.

De acuerdo a lo establecido anteriormente, las empresas precisan la implementación de medidas de seguridad e higiene industrial, indistintamente del sector o industria a la que pertenecen, para resguardar la integridad física y psicológica de los colaboradores y los consumidores, proyectando así una imagen organizacional responsable.

Martínez (2013), en el artículo denominado panadería artesanal a gran escala, plasma que al hablar de panadería artesanal o tradicional se hace referencia al respeto por las características y la integridad de la masa, así como el uso de fermentación larga para lograr panes con ingredientes más naturales y de intenso sabor y olor. Teniendo claro que el concepto de panadería artesanal no está ligado al trabajo manual sino a como se debe llevar cada etapa del proceso, pudiendo hablar entonces de la mecanización del pan artesanal. Esta mecanización empezó hace muchos años con la invención de la

amasadora y en especial de los métodos de amasado, ya que desde el amasado se puede empezar a ir en contra del respeto de las características de la masa.

Respecto al artículo anterior, con un buen conocimiento de los ingredientes, de los procesos y de los equipos, permite la producción de panes de alta calidad a gran escala, aun cuando la tecnología en panificación, tanto en ingredientes como en maquinaria, vaya evolucionando con el paso del tiempo.

Terminada la presentación de antecedentes, se pone de manifiesto la necesidad y el requerimiento que las empresas tienen de ser evaluadas, sin importar el tamaño, para conocer su competitividad, oportunidades y áreas de mejora. Es por ello que las panificadoras del municipio de Huehuetenango no son ajenas a la realización de un diagnóstico empresarial, pues se trata de una industria que con el paso del tiempo ha logrado mayor participación en el mercado, lo que les obliga a adquirir ventajas competitivas que les permitan crecer o mantenerse en el negocio, enfrentándose a la globalización y los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores existentes o potenciales.

Dada por concluida esta sección, a continuación se presentan fundamentos teóricos seleccionados para sustentar la investigación del presente diagnóstico empresarial.

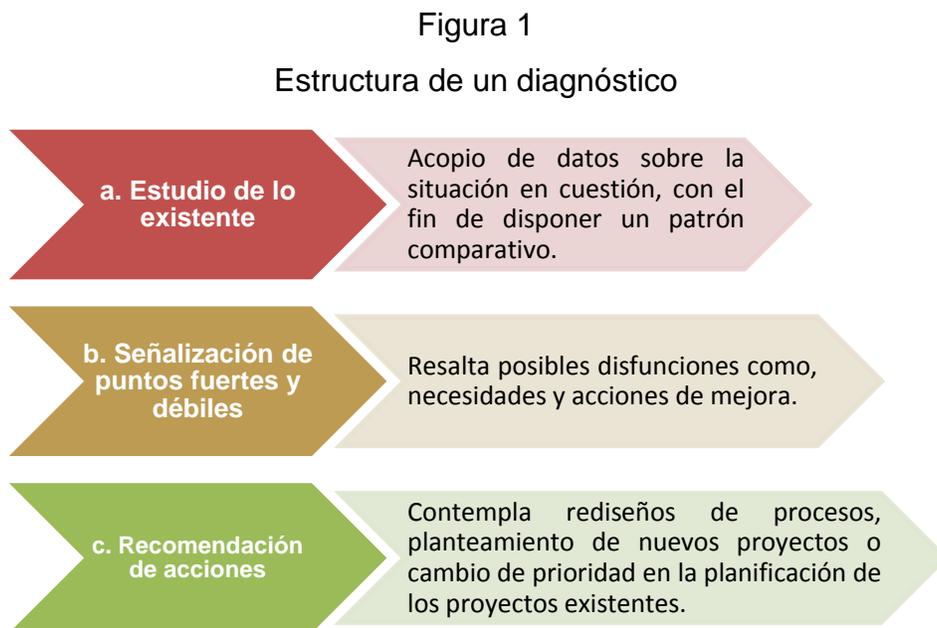
1.2 Marco teórico

1.2.1 Diagnóstico

Gamboa (2016), menciona que el diagnóstico es una herramienta fundamental para poder establecer la situación de un ente organizacional, sea una empresa, conjunto de empresas, una ciudad, entre otros. Siendo un enlace entre el presente y el futuro al definir por medio de investigación, la situación actual de una organización, y en base a los resultados obtenidos poder hacer las propuestas específicas de mejora.

Por su parte, Pérez (2015), indica que el diagnóstico permite ubicar los principales problemas, desempeñar sus causas de fondo y ofrecer vías de acción para resolverlos; constituyendo una de las herramientas teórico-metodológicas más importantes para acercarnos al conocimiento de la realidad objeto de estudio.

En aspectos generales, el diagnóstico plantea la siguiente estructura:



Fuente: elaboración propia, basada en Fernández y Navarro (2014).

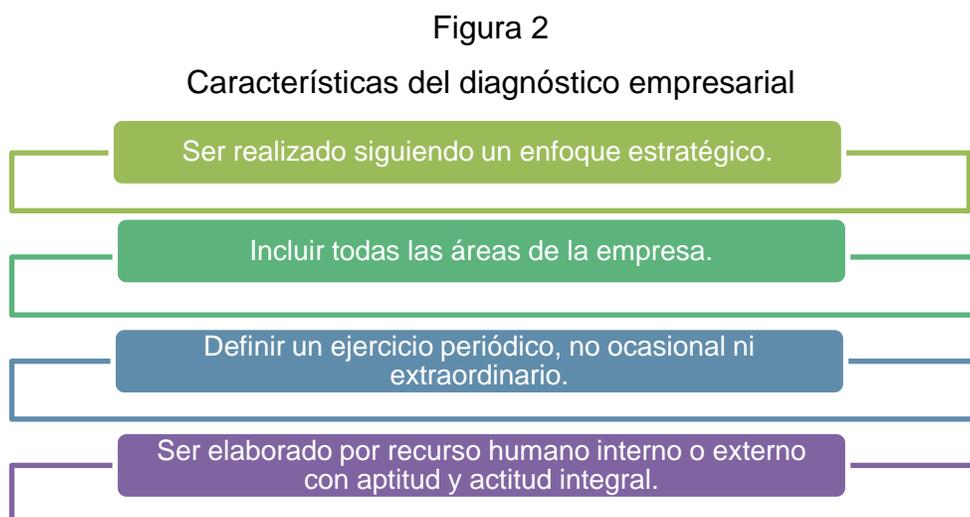
Dentro de este marco, se puede decir que en el diagnóstico, se hace referencia a los resultados obtenidos posteriormente a un estudio, análisis o evaluación sobre determinado tema, ambiente u objetivo; teniendo como propósito, reflejar y destacar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, dando tratamiento a los resultados obtenidos mediante acciones concretas y eficaces.

1.2.2 Diagnóstico empresarial

De acuerdo a Fischer y Espejo (2012), el estudio cuidadoso de los factores interno y externos de la compañía, constituyen el diagnóstico de la empresa o análisis de la situación.

Para Luna (2014), se entiende como la conclusión del estudio de investigación, sobre la situación real de una compañía, que detecta circunstancias negativas, como las debilidades y amenazas. Siendo estos resultados, la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento.

Asimismo, para que el diagnóstico empresarial sea la base de un mejoramiento, debe contar con las siguientes características:



Fuente: elaboración propia, basada en Luna (2014).

Deduciendo con ello, que la importancia de realizar un diagnóstico empresarial, se basa en la posibilidad de conocer la situación real y actual en la que se encuentra una empresa o conjunto de empresas, a lo cual se atenderá con el diseño de acciones que tengan como fin, mejorar las deficiencias encontradas o bien el desarrollo de las potencialidades, tomando en cuenta el entorno y los recursos disponibles.

Por tanto, se considera oportuno emplear esta herramienta para conocer la situación actual de las panaderías industrializadas huehuetecas, atendiendo a la identificación y el análisis de elementos internos y externos que influyen positiva o negativamente en el actuar de las mismas, lo que contribuye a efectuar recomendaciones y propuestas de mejora.

1.2.3 Industria Panificadora

a. Industria

Sector económico que de acuerdo a Vizcarra (2014), incorpora todas las actividades dedicadas a la transformación de materias primas en nuevos productos; ya sea que el trabajo se realice con máquinas o de manera artesanal.

Según Baca et al. (2014), es la realización de una serie de acciones orientadas a la transformación mecánica, física o química de recursos naturales o materias primas sintéticas, empleando diversas tecnologías, para producir artículos que satisfagan las necesidades humanas o industriales; estas actividades se realizan por medio de una serie de etapas lógicas y ordenadas para obtener un producto de valor comercial. Así mismo, tiene como propósito, generar productos en el menor tiempo posible, con el mínimo esfuerzo y al menor costo.

Conociendo la conceptualización de industria, se puede mencionar que las panaderías del municipio de Huehuetenango constituyen una, al transformar materia prima (harina, leche, huevos, mantequilla, manteca y frutos naturales) en productos terminados como

panes, empanadas, pasteles, entre otros, los cuales al término de su elaboración son encaminados a la venta y consumo. Además, cabe resaltar la integración y uso de maquinaria en sus procesos productivos a gran escala, agilizando y optimizando recursos.

Ahora bien, el concepto de panes artesanales no se debe confundir o ligar en su totalidad con trabajo manual. Así también, el vocablo industrial, no se debe equivocar con el proceso mecanizado, donde las máquinas realizan el trabajo en su totalidad, requiriendo poca o nula participación humana.

b. Panificadora

✓ Definición de Pan

Verdú (2013), define el pan como un producto resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina, sal y agua, fermentada por adición de levaduras. Este producto puede atribuir de modo importante una fuente de energía al consumidor, al contener hidrato de carbono en forma de almidón.

De igual manera, Delgado y Caro (2012), establecen que el pan es un alimento importante en la dieta del ser humano, adaptado a todo tipo de regiones, costumbres y consumos. Sí pues, al hablar de pan se hace referencia a las masas obtenidas de la mezcla de harina de trigo, sal comestible y agua potable, todo ello fermentado por efecto de la levadura.

El pan se puede clasificar en diversas categorías de acuerdo al tipo de harina utilizada o procedimiento de elaboración, adquiriendo diversas texturas y presentaciones, tal como se muestra a continuación:

Figura 3

Categorías del pan de acuerdo al tipo de harina y proceso de elaboración



Fuente: Elaboración propia, tomando como base a Delgado y Caro (2012).

Es evidente entonces que el pan, al ser un alimento básico, forma parte de la dieta alimenticia de todo ser humano, sin importar la edad, sexo, religión o cultura, evidenciando con ello que los guatemaltecos no son la excepción, pues es por tradición, que en la mayoría de los hogares nacionales nunca haga falta este producto para degustar, acompañado de una taza de café o chocolate, ya sea de manera individual o compartiendo con la familia y amigos.

1.2.4 Definición y caracterización de las Mipyme

En Guatemala específicamente, el Ministerio de Economía –MINECO- (2015), por medio del Viceministerio de Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa –MIPYME-, en coordinación con la Oficina Coordinadora Sectorial de Estadísticas de la MIPYME –OCSE– del Instituto Nacional de Estadística –INE- emitió el Acuerdo Gubernativo Número 211-2015. Considerando que para cumplir con los objetivos del Consejo Nacional para mejorar la competitividad y la política de la microempresa, pequeña y mediana empresa, se debe contar con información actualizada y definiciones ajustadas al contexto nacional, regional e internacional, por lo que, para actualizar esas definiciones es necesario emitir la disposición gubernativa correspondiente.

Según el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo en mención, se toman como parámetros de clasificación para las empresas el número de empleados y el nivel de ventas anuales, tomándolos de la siguiente manera para fines de estudio:

Cuadro 1
Clasificación Mipymes

	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Número de colaboradores 	1* a 10 colaboradores. *Puede ser el mismo propietario.	11 a 80 colaboradores.	81 a 200 colaboradores
Nivel de ventas anuales 	1 a 190 salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas. (Q 2,394.40 a Q454, 936.00 para el año 2016.)	191 a 3,700 salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas. (Q 457, 330.40 a Q8, 859, 280.00 para el año 2016.)	3,701 a 15,420 salarios mínimos mensuales en actividades no agrícolas. (Q 8, 861,674.40 a Q36, 921, 648.00 para el año 2016.)

Fuente: Elaboración propia, en base al Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 211-2015, Ministerio de Economía –MINECO- (2015).

a. Racionalidad Económica

A nivel empresarial, la racionalidad económica, es el actuar lógico de una empresa teniendo como objetivo fundamental, la maximización de utilidades y beneficios a través del manejo eficiente de los factores productivos con los que cuenta.

✓ Definición de Empresa

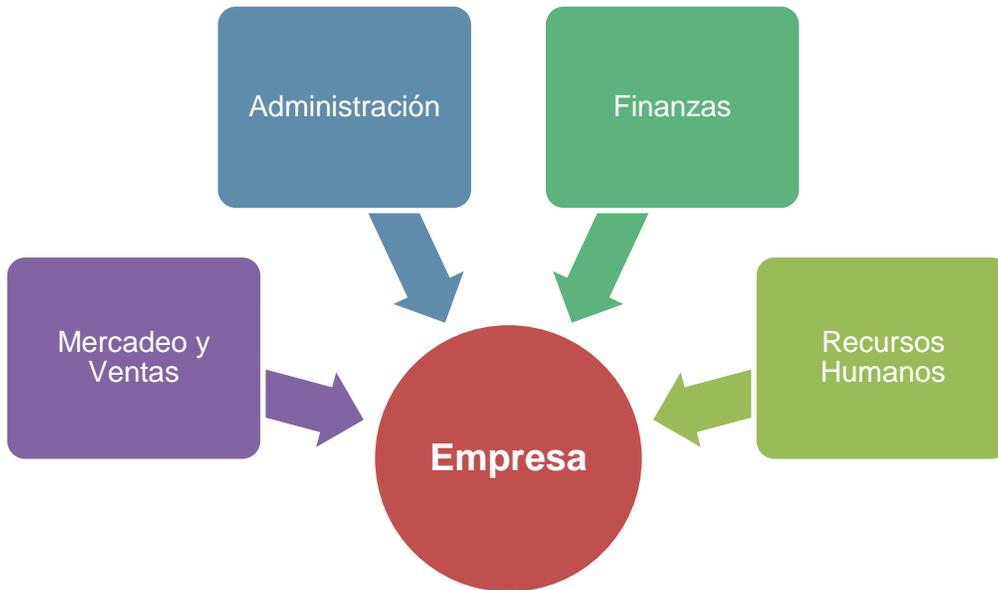
Domínguez (2016), establece que una empresa es una organización económica que produce bienes y servicios mediante la asociación, cooperación y coordinación de diferentes recursos productivos, como tierra, trabajo y capital. Teniendo como objetivo transformar una materia prima en nuevos bienes y servicios con valor para el consumidor; buscando obtener con ello, beneficios en el mercado mediante la transacción de sus productos.

Asimismo, Heredia (2013), menciona que es una entidad de carácter público o privado, formada por la combinación de factores humanos y materiales, para lograr un objetivo determinado con cierta permanencia en el tiempo.

Para asegurar el funcionamiento las empresas poseen componentes mínimos de acción, denominados departamentos, divisiones, secciones o áreas, que de manera integral garantizan el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos departamentos pueden ser:

Figura 4

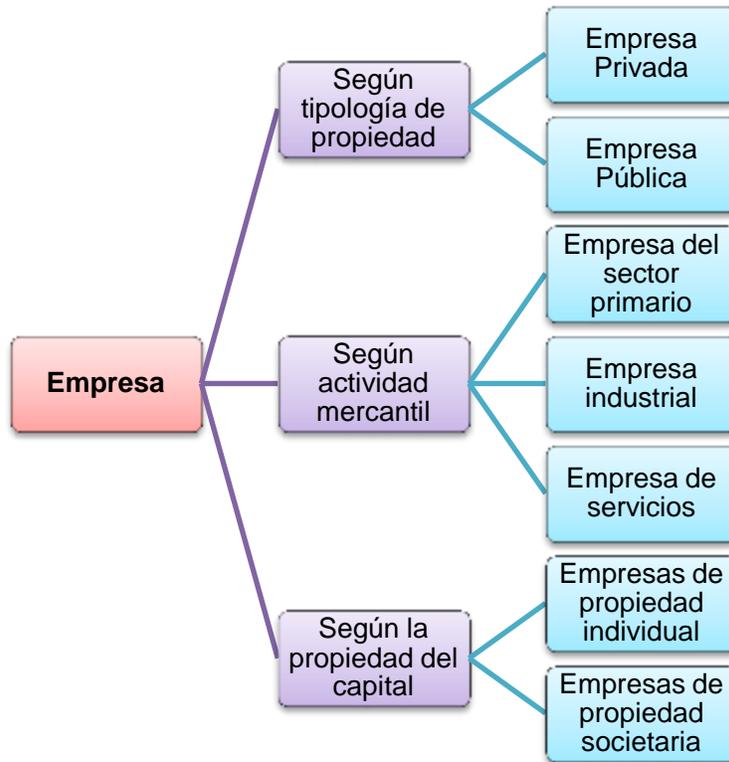
Departamentos mínimos de una empresa



Fuente: elaboración propia, basada en Heredia (2013).

En este orden de ideas, se determina que las empresas tienen auge en la sociedad como un grupo, que a través de operaciones y recursos, busca satisfacer las demandas o necesidades de una comunidad, generar oportunidades de empleo y apoyar al crecimiento económico del entorno. Es por ello que con la intención de obtener rentabilidad de la inversión y maximizar los beneficios empresariales, se establece el razonamiento económico de toda empresa para justificar su existencia económica. Demostrando a continuación la clasificación de las empresas atendiendo a distintos criterios:

Figura 5
Clasificación de empresas



Fuente: Elaboración propia, basado en Domínguez (2016).

b. Emprendeduría

De manera clara y sencilla se entiende por entrepreneurship, traducido al idioma español como emprendeduría, al proceso de gestión de un negocio u organización por parte de un individuo empleando sus propios medios y esfuerzos. Sin embargo, cabe resaltar que la palabra emprendeduría aún no es aceptada por la Real Academia Española, la cual ha determinado como palabra correcta y admitida el emprendimiento.

Aunado a ello, Koontz, Weihrich y Cannice (2013), definen como un proceso creativo al espíritu emprendedor, el cual está enfocado en identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para establecer soluciones que las satisfagan y llevar valor a los consumidores.

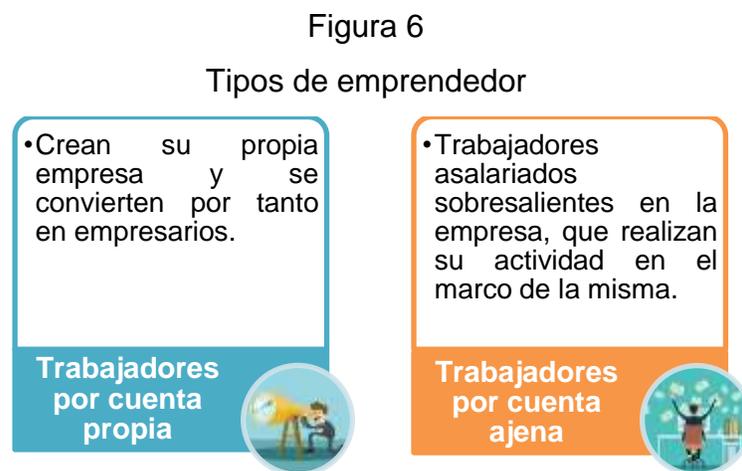
Según Briasco (2014), las capacidades y actitudes emprendedoras benefician a la sociedad, incluso más allá de la aplicación en la actividad empresarial. Es por ello, que para el desarrollo de una cultura emprendedora, útil en la actividad laboral y la vida cotidiana, se requiere de ciertas competencias que son molde para construir un proyecto de vida, siendo estas:

- La creatividad.
- La capacidad de iniciativa.
- El sentido común.

Por tanto se puede mencionar que, para crear fuentes de empleo mediante la competitividad y el crecimiento económico de un país, resulta fundamental fomentar la cultura emprendedora a través del estímulo de la creatividad, imaginación e iniciativa.

✓ Emprendedor

Es el sujeto que identifica oportunidades de negocio y organiza los recursos necesarios para aprovechar estas circunstancias, según el argumento de Hernando (2013). Los emprendedores pueden ser:



Fuente: Elaboración propia, tomando como base a Hernando (2013).

✓ Atributos del Emprendedor

Para Salinas, Gándara y Alonso (2013), la cultura emprendedora es el conjunto de cualidades, habilidades y conocimientos que poseen los individuos para gestionar su propio proyecto, itinerario, o crear su propia empresa como otra opción frente al trabajo por cuenta ajena.

La iniciativa emprendedora, no debe ser considerada únicamente como un medio para crear una empresa, sino como una actitud general que puede ser de utilidad en la vida cotidiana o en el desarrollo de cualquier actividad profesional.

El emprendedor ha de reunir una serie de cualidades y actitudes, tales como:



Fuente: Elaboración propia, basado en Salinas, Gándara y Alonso (2013).

Resulta oportuno manifestar la importancia de crear y desarrollar actitudes emprendedoras en el equipo de trabajo de las panaderías, con la finalidad de atender de manera oportuna las diversas condiciones que se le presenten, en el actuar diario dentro de un entorno altamente cambiante, competitivo y revolucionario. En este sentido los propietarios o administradores tendrán la capacidad de detectar y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento e innovación, mientras que los colaboradores pueden desarrollar sus actividades de manera plena, al conocer que la empresa reconoce su iniciativa y creatividad, tomando en cuenta las nuevas ideas que pueda aportar, ya sea para mejorar las actividades productivas o influir directamente en los productos.

1.2.5 Diagnóstico del Entorno

a. Globalización

✓ Definición del término globalización

Para Hernando (2013), es el proceso por el cual los distintos países del mundo están cada vez más conectados e interdependientes unos de otros, uniendo sus mercados, sociedades y culturas, mediante una serie de transformaciones económicas, tecnológicas, sociales, culturales y políticas a gran dimensión.

Mientras tanto, Correa (2012), refiere que la globalización es impulsada por empresas transnacionales que operan en una economía integrada y amplia. Además esta se manifiesta como la extensión, a escala mundial, de intercambios regulados por un mercado internacional de bienes, servicios y capitales, así como potentes movimientos de población.

Atendiendo a las ideas anteriores, la globalización es un proceso que integra diversos sectores como el económico, tecnológico, social, empresarial, cultural, entre otros. Para las panaderías sujetos de estudio implica la presencia en un mercado altamente

competitivo tanto a nivel local, nacional e internacional, pues más que conocer la terminología del tema, requiere estar tomando conciencia de que esto implica ventajas y desventajas que intervienen directa o indirectamente en el proceso productivo y de comercialización al que se dedican, pues conlleva a la integración de tecnología que con el paso del tiempo evoluciona, la adaptación de nuevas tendencias y gustos por parte de los consumidores, el ingreso de nuevos competidores directos o indirectos entre otros.

b. Competitividad

Marcelino y Ramírez (2014), plantean que la competencia se genera de la diferencia; la ausencia de igualdad entre empresas, personas o países obliga a crear factores que la garanticen; la competitividad ayuda a suscitar rentabilidad y ventajas sobre otras empresas o países en el mercado o en otros ámbitos. Además, depende de la relación costo-calidad de lo ofrecido, siendo preciso emplear estrategias de producción, gestión o administración más eficiente e innovadora.

En el sector panificador, las empresas deben atender las expectativas de los clientes y asegurar aceptación en el mercado, pues conlleva a la adquisición de una ventaja competitiva, es decir, una acreditación por encima de la competencia. En especial deben atender a las nuevas tendencias de consumo alimenticio por parte de los clientes, en especial de las nuevas generaciones, que ponen énfasis en el cuidado de la salud y el mantenimiento físico, a base de una dieta y nutrición adecuada.

c. Marco normativo/institucional

Las empresas u organizaciones, sin importar su tamaño o razón de ser, están obligadas a realizar sus actividades de manera legal, es por ello que existen ciertas normas, criterios, metodologías y sistemas que establecen la forma en que deben desarrollarse dichas acciones. Para fines de estudio, se toman las siguientes normativas de acuerdo a la legislación guatemalteca:

Cuadro 2
Sistema legislativo guatemalteco

Normativas y aplicabilidad legislativa	
<p>✓ Inscripción en Registro Mercantil</p> 	<p>De acuerdo al artículo 334 del Código de Comercio, es obligatoria la inscripción en el Registro Mercantil jurisdiccional:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1º. De los comerciantes individuales que tengan un capital de dos mil quetzales o más. 2º. De todas las sociedades mercantiles. 3º. De empresas y establecimientos mercantiles comprendidos dentro de estos extremos. 4º. De los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes. 5º. De los auxiliares de comercio. <p>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.</p> <p>Antes de iniciar la inscripción es necesario determinar claramente el tipo de empresa y rama económica donde se pondrá en marcha la inversión de los recursos de trabajo.</p>
<p>✓ Patente de comercio</p> 	<p>El Código de Comercio de Guatemala indica en el artículo 344, que el registrador expedirá sin costo alguno la patente de comercio a toda sociedad, comerciante individual, auxiliar de comercio, empresa o establecimiento que haya sido debidamente inscrito. Esta patente deberá colocarse en lugar visible de toda empresa o establecimiento.</p>

<p>✓ Contabilidad y registros indispensables</p> 	<p>Por otra parte el Art. 368 del Código de Comercio, establece que los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados. Al efecto, deberán llevar, cuando menos, los siguientes libros o registros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inventarios. ➤ De primera entrada o diario. ➤ Mayor o centralizador. ➤ De estados financieros. <p>Además, podrá utilizar los otros que estime necesarios por exigencias contables o administrativas o en virtud de otras leyes especiales. También podrán llevar la contabilidad, por procedimientos mecanizados, en hojas sueltas, fichas o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización.</p>
<p>✓ Inscripción en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)</p> 	<p>En base al artículo 120 del Código Tributario, se establece que todos los contribuyentes y responsables están obligados a inscribirse en la Administración Tributaria, antes de iniciar actividades afectas.</p>
<p>✓ Inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS).</p>	<p>El Estado garantiza el derecho a seguridad social para el beneficio de los habitantes de la Nación. Tal como lo estipula la Constitución Política de la República de Guatemala en su artículo 100.</p>

	<p>Dado a esto, para las empresas ubicadas en la República de Guatemala, es obligación que el patrono inscribir su empresa en el Régimen de Seguridad Social a partir de la contratación de los servicios de mínimo 3 colaboradores. Este deberá descontar el 4.83% del salario vigente para la cuota laboral y pagar el 10.67% de la cuota patronal de acuerdo a la planilla de salarios.</p>
<p>✓ Registro Sanitario</p> 	<p>De acuerdo al Código de Salud Decreto 90-97, en su sección segunda sobre los establecimientos para el expendio de alimentos estipula la siguiente normativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículo 139, menciona que para los efectos de este Código y sus reglamentos se entiende por establecimiento o expendio de alimentos, todo lugar o local, permanente o temporal, fijo o móvil, destinado a la fabricación, transformación, comercialización, distribución y consumo de alimentos. ➤ Artículo 140, establece que toda persona natural o jurídica, pública o privada, que pretenda instalar un establecimiento de alimentos, deberá obtener licencia sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud, de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios y en el plazo fijado en los mismos. Se exceptúan de esta disposición, los establecimientos cuyo ámbito de responsabilidad corresponda al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación y a las Municipalidades. La licencia sanitaria tendrá validez por cinco (5) años, quedando el establecimiento sujeto a control durante éste período. En caso de incumplimiento de las leyes o reglamentos sanitarios correspondientes, se hará acreedor de una sanción.

Fuente: Elaboración propia, basado en Código de Comercio (1970) decreto 2-70, Código Tributario (1991) decreto 6-91, Código de Salud (1997) decreto 90-97 y Constitución política de Guatemala (2010).

d. Fiscal Tributario

Según el Código Tributario de Guatemala (1991), en el artículo 9 define como tributo a las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de determinados fines.

Entre las obligaciones tributarias que el comerciante tanto individual como las sociedades mercantiles se encuentran vigentes las siguientes:

Cuadro 3
Obligaciones tributarias

Impuesto	Gestión	Tasa impositiva	Forma de pago
<p style="text-align: center;">Impuesto al Valor Agregado (IVA)</p> 	<p>Se genera mediante venta o permuta de bienes inmuebles, prestación de servicio, importaciones, arrendamiento de bienes o inmuebles en pagos.</p>	<p>Una tasa del 12% que se agrega al valor del producto o precio del servicio.</p>	<p>Art. 12: Las personas individuales o jurídicas con monto de ventas o prestación de servicios que no exceda los ciento cincuenta mil quetzales en un año calendario, podrán inscribirse bajo el régimen de Pequeño Contribuyente, donde la tarifa aplicable será del 5% directo, sobre los ingresos brutos totales por ventas o prestación de servicios que obtenga el contribuyente en cada mes calendario.</p>
<p style="text-align: center;">Impuesto Sobre la Renta (ISR)</p> 	<p>Es un impuesto que grava las rentas provenientes la inversión de capitales, el trabajo y la combinación de ambos</p>	<p>Para las actividades lucrativas, existen dos regímenes de tributación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Régimen sobre utilidades: la tarifa de pago que se maneja es de 25% 2015 en adelante., Art. 18, 36 y 172. 2. Régimen opcional simplificado sobre ingresos: hasta Q30, 000.00 5%, más de Q30, 000.00 7%., Art. 43 al 49 y 173. 	<p>En cuestión al régimen de tributación, el pago se efectuará de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se pagará mensualmente, a opción del contribuyente, mediante retenciones practicadas por los beneficiarios de las facturas o por medio de pago que el mismo contribuyente efectúa. 2. La frecuencia de pago es trimestral con una liquidación al final de cada período fiscal.

<p style="text-align: center;">Impuesto de Solidaridad (ISO)</p> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: 40px; height: 40px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> ISO </div>	<p>A cargo de las personas individuales o jurídica, las agencias o establecimientos permanentes o temporales personas extranjeras que operen en el país y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos.</p>	<p>La tarifa del impuesto es del 1%.</p> <p>La base para determinar el tributo es el activo neto o los ingresos brutos, lo que sea mayor.</p>	<p>Se establecen dos opciones de acreditamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El impuesto es acreditable al pago del ISR durante los tres años calendario inmediato siguientes, tanto al que se deba pagar en forma mensual, trimestral o anual. 2. Los pagos trimestrales del ISR pueden acreditarse al pago del ISO en el mismo año calendario. <p>NOTA: Los contribuyentes que pagan la tarifa del 5% del régimen del artículo 44 de la ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR), quedan exentos del ISO.</p>
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia, basado en Ley del Valor Agregado (2012) decreto 10-2012, Ley del Impuesto Sobre la Renta (1992) decreto 26-92 y Ley del Impuesto de Solidaridad (2008) decreto 73-2008 de Guatemala.

Después de las consideraciones anteriores, es importante que los propietarios/administradores de las panaderías sujetos de estudio, busquen apoyo y orientación sobre las obligaciones y normativas legales que rigen el territorio guatemalteco, y con ello garantizar las labores que realizan, sin temer a caer en alguna falta o infracción que incurra en el pago de multas y el cierre temporal o definitivo de la empresa.

1.2.6 Diagnóstico Interno

a. Aspecto Administrativo

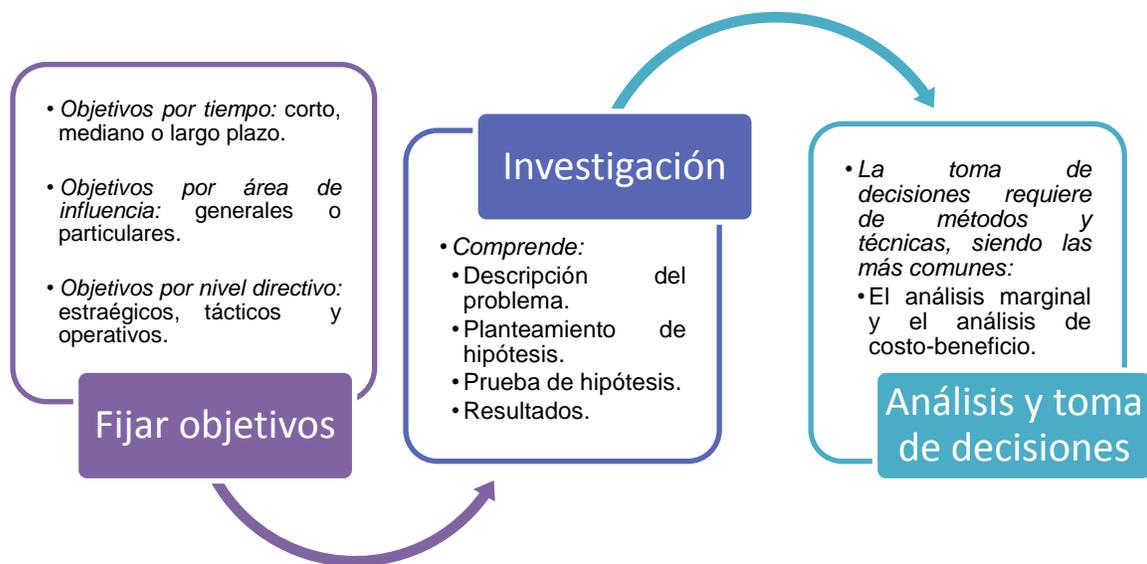
La administración es una disciplina aplicable en todo organismo existente, sea privado o público, sin importar el tamaño; además, se integra por fases o etapas que se aplican de manera consecutiva para formar un proceso integral de mejora continua, a través de la eficiencia y eficacia del trabajo. Siendo estas etapas, la planeación, organización, dirección y control; mismas que se explican detalladamente a continuación:

✓ Planeación

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2013), planear incluye la proyección y elección de misiones y objetivos, así como las acciones para alcanzarlos.

Por otra parte, Balderas (2015), determina que se trata del camino a seguir basado en el análisis de un problema de determinado orden, la secuencia de las actividades y programación del tiempo necesario para la solución de dicho problema. Al momento de planear se establecen ciertos pasos como:

Figura 8
Pasos de la planificación

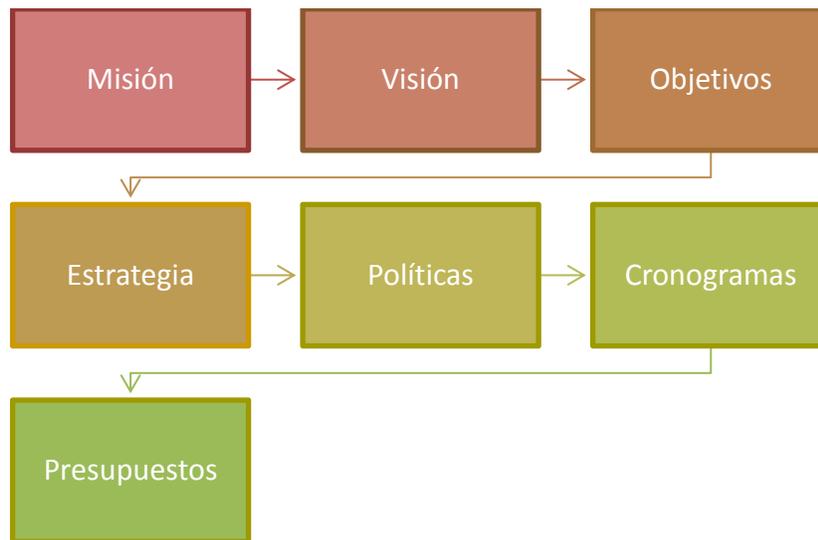


Fuente: Elaboración propia, basado en Balderas (2015).

El proceso de planeación permite minimizar riesgos, facilitar la toma de decisiones y el aprovechamiento de los recursos y esfuerzos, sirviendo de base para la etapa de control. Este a la vez cuenta con el siguiente proceso:

Figura 9

Proceso de la planeación



Fuente: elaboración propia, basado en Louffat (2015).

Continuando con Louffat (2015), para comprender de manera clara el proceso de planificación, citado anteriormente, se explica en qué consiste cada uno de los enunciados:

- Misión: es la razón de ser de la empresa, es el propósito o motivo por el cual existe. Para su elaboración se puede responder a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Para qué existimos? ¿A quiénes servimos? ¿Qué nos hace diferentes?
- Visión: es el enunciado que dirige el estado deseado a futuro para la organización, esta debe ser sencilla y fácil de recordar. Para su formulación las preguntas anteriores se adecuan en tiempo futuro de la siguiente manera: ¿Quiénes seremos? ¿Para qué existiremos?, ¿A quiénes serviremos? Y ¿En qué nos diferenciaremos?
- Objetivos: se trata de los resultados que se desean alcanzar, medibles o cuantificables a un tiempo determinado ya sea a corto, mediano o largo plazo. Estos se clasifican por su naturaleza en general y específicos, iniciando con un

verbo infinitivo. Además se pueden formular según la jerarquía en estratégicos, tácticos y operacionales.

- Estrategias: acciones que muestran la dirección, medios y recursos que la empresa requiere para lograr los objetivos. Estas son formuladas y plasmadas en un plan estratégico permitiendo a su vez la elaboración de cronogramas y presupuestos que facilitan la toma de decisiones.
- Políticas: se determina así a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. En otras palabras son guía para orientar la acción.
- Programas: formatos en los que se detallan las actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- Cronogramas: formatos que permiten proyectar los plazos de todas las actividades.
- Presupuestos: proyectan los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos.

✓ Organización

Koontz, Weihrich y Cannice (2013), establecen que organizar es establecer una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización.

Respecto organización Pavía (2012), indica que es el ordenamiento sistemático de personas basado en una finalidad específica, es decir, crear una estructura en la empresa atendiendo a la división del trabajo, líneas de autoridad y coordinación de puestos laborales.

La empresa de acuerdo a la relación del personal, puede estar compuesta por dos tipos de organización siendo estas:

Cuadro 4
Tipos de organización empresarial

Organización Formal	Organización informal
<p>Estructura planificada y establecida por la alta dirección, donde se definen las tareas a desempeñar por parte de los colaboradores mediante jerarquía y la relación entre las distintas labores y canales de distribución. Es decir, que el liderazgo lo establece la empresa.</p>	<p>Surge como consecuencia de las relaciones no oficiales, es decir que nacen espontáneamente por afinidad o intereses personales. En este caso el liderazgo surge de los grupos informales.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Pavía (2012).

Además Balderas (2015), cita que para la puesta en marcha de esta función administrativa existen diversas herramientas que se pueden emplear en toda organización tales como:

- Organigramas: es la representación gráfica de la organización interna de una empresa.
- Normas: señalamientos que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo.
- Reglas: señalamientos imperativos los cuales están sujetos a sanción en caso de no ser aplicados.
- Manuales: elementos administrativos propuestos para alcanzar un objetivo y se presenta en un folleto o libro para su fácil manejo.

✓ Dirección

Según Sánchez (2015), es el elemento administrativo en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Así también, Koontz, Weihrich y Cannice (2013), determinan que dirigir es influir en las personas para que colaboren en la realización de las metas organizacionales y de grupo.

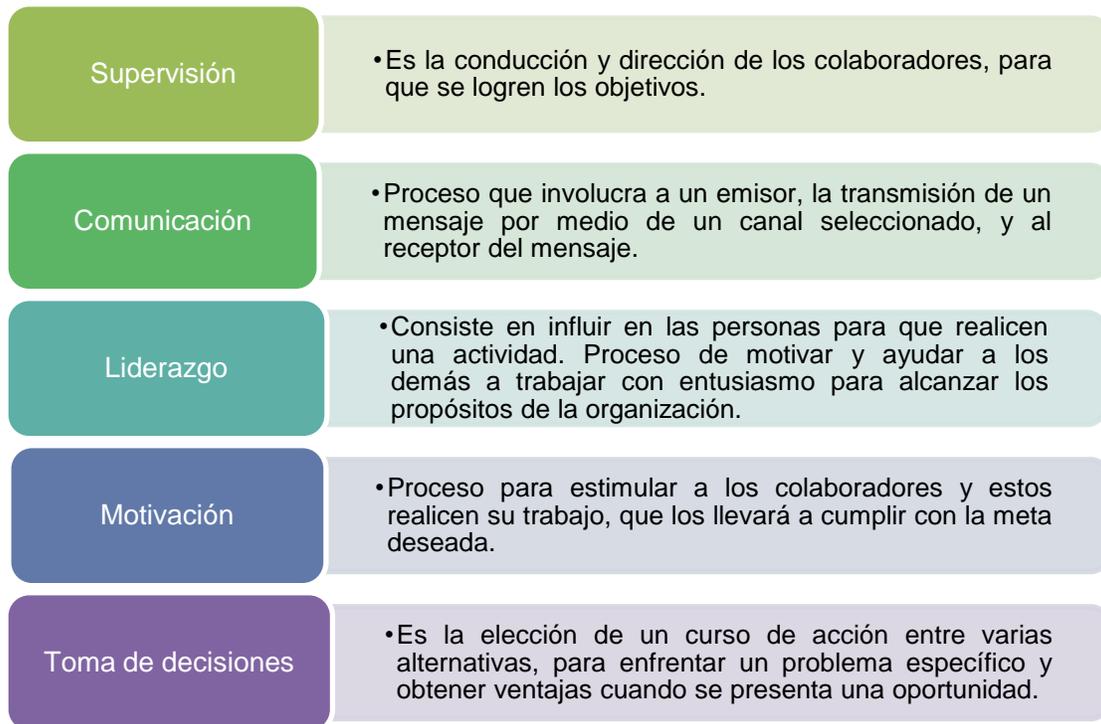
La dirección ayuda a mantener el equilibrio organizacional en una empresa, además de influir en los colaboradores para lograr su identificación, fidelización y contribución hacia las metas de la compañía. Obteniendo un mejor esfuerzo por parte de los empleados y por ende una productividad efectiva. Es por ello que, para obtener los resultados deseados se deben incluir en la dirección aspectos como:

- Motivación.
- Enfoque de liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.

La dirección administrativa debe emplearse en todas las actividades de la organización, atendiendo las siguientes funciones:

Figura 10

Funciones de la dirección



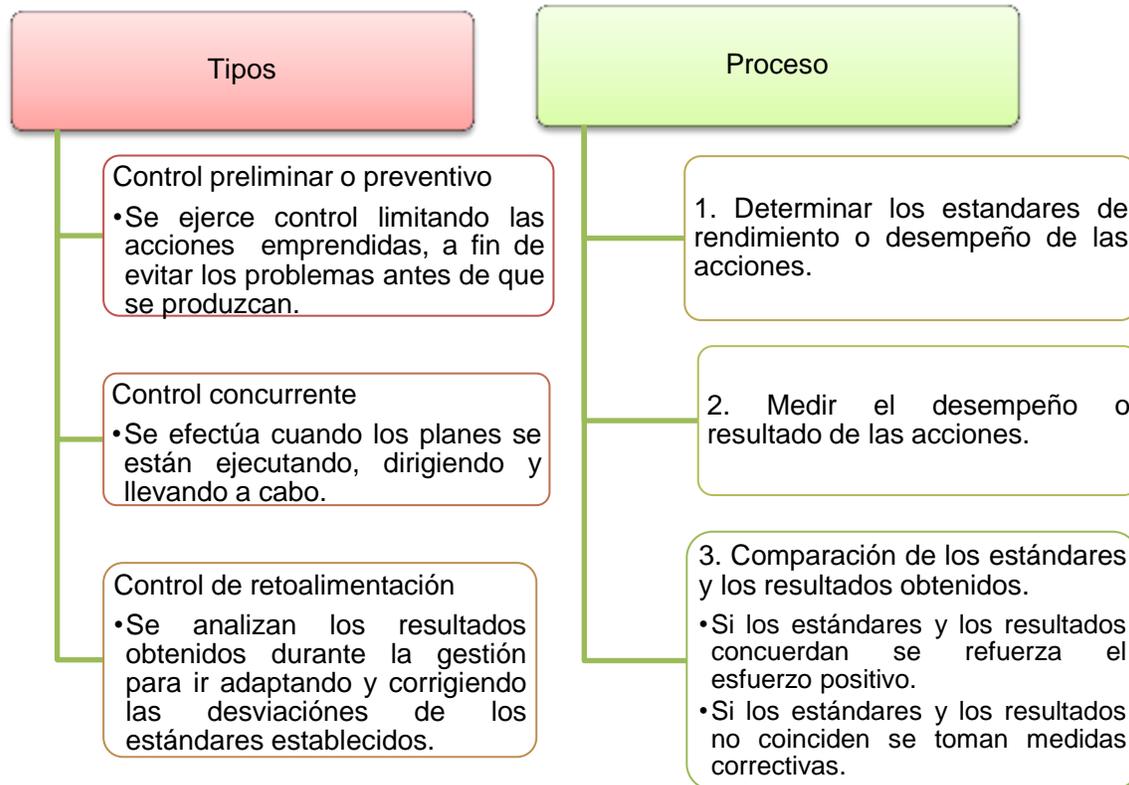
Fuente: Elaboración propia con base en Luna (2014).

✓ Control

Respecto a control Koontz, Weihrich y Cannice (2013), establecen que controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes establecidos.

Para Fuentes (2014), control es la función administrativa que permite evaluar el desempeño de las acciones emprendidas en el seno de la empresa. Existen distintos tipos de control, y se desarrollan mediante un proceso, tal como se explica a continuación:

Figura 11
Tipos y proceso de control



Fuente: Elaboración propia con base en Fuentes (2014).

Sánchez (2015), establece la necesidad existente de que el empresario conozca con claridad el concepto de control y lo que no es control, para tal efecto a continuación se explican estos criterios:

Cuadro 5
Concepto de control

Qué es control	Qué no es control
<ul style="list-style-type: none"> • Una comprobación de que las cosas se estén haciendo oportunamente. • Una comprobación de la calidad del producto. • Una comprobación de la cantidad producida en cierto tiempo. • Evaluar el desempeño del personal. • Detectar errores y corregirlos. • Confirmar el conocimiento • Conocimiento que tienen los colaboradores de los objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Una oportunidad de castigar. • Búsqueda del culpable. • Causar antagonismo entre el personal de la empresa. • Tarea rutinaria que hay que hacer. • Gasto inútil.

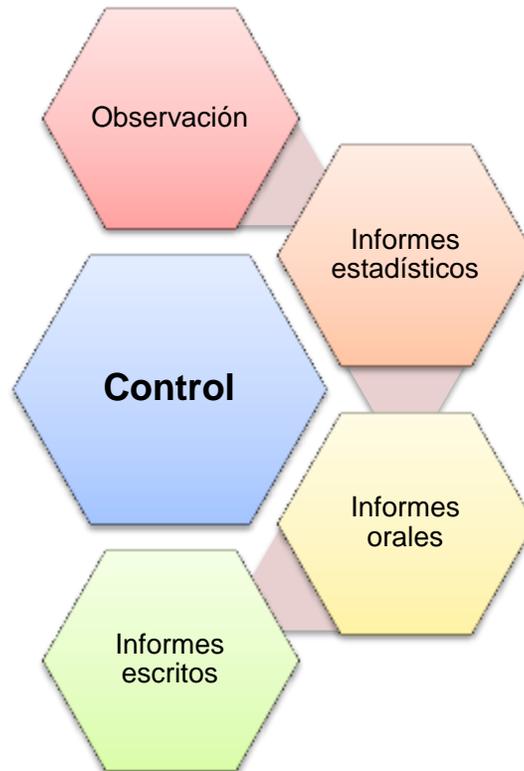
Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez (2015).

En el mismo orden de ideas, Blandez (2014), manifiesta que control es comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Posteriormente se analizan esas variaciones y se determinan las causas que impidieron el cumplimiento de lo esperado. Una vez detectadas las causas, se procede a estudiarlas y volver a encauzar el plan de acción.

El control está ligado íntimamente con el proceso de planeación, para tener un punto de referencia de los objetivos que se quieren alcanzar. Por ende se debe implementar un sistema de medición que determine qué se quiere medir y cómo se va a medir. Estos sistemas pueden observarse en la siguiente gráfica:

Figura 12

Controles de medición



Fuente: Elaboración propia con base en Blandez (2014).

Una administración formal y científica atiende cada uno de los procesos anteriormente citados (planeación, organización, dirección y control). Particularmente en las empresas panificadoras muchas veces se manejan directrices de antaño, basadas en experiencias, intuiciones o vivencias pasadas, complementadas con temas básicos de administración, sin profundizar en el tema.

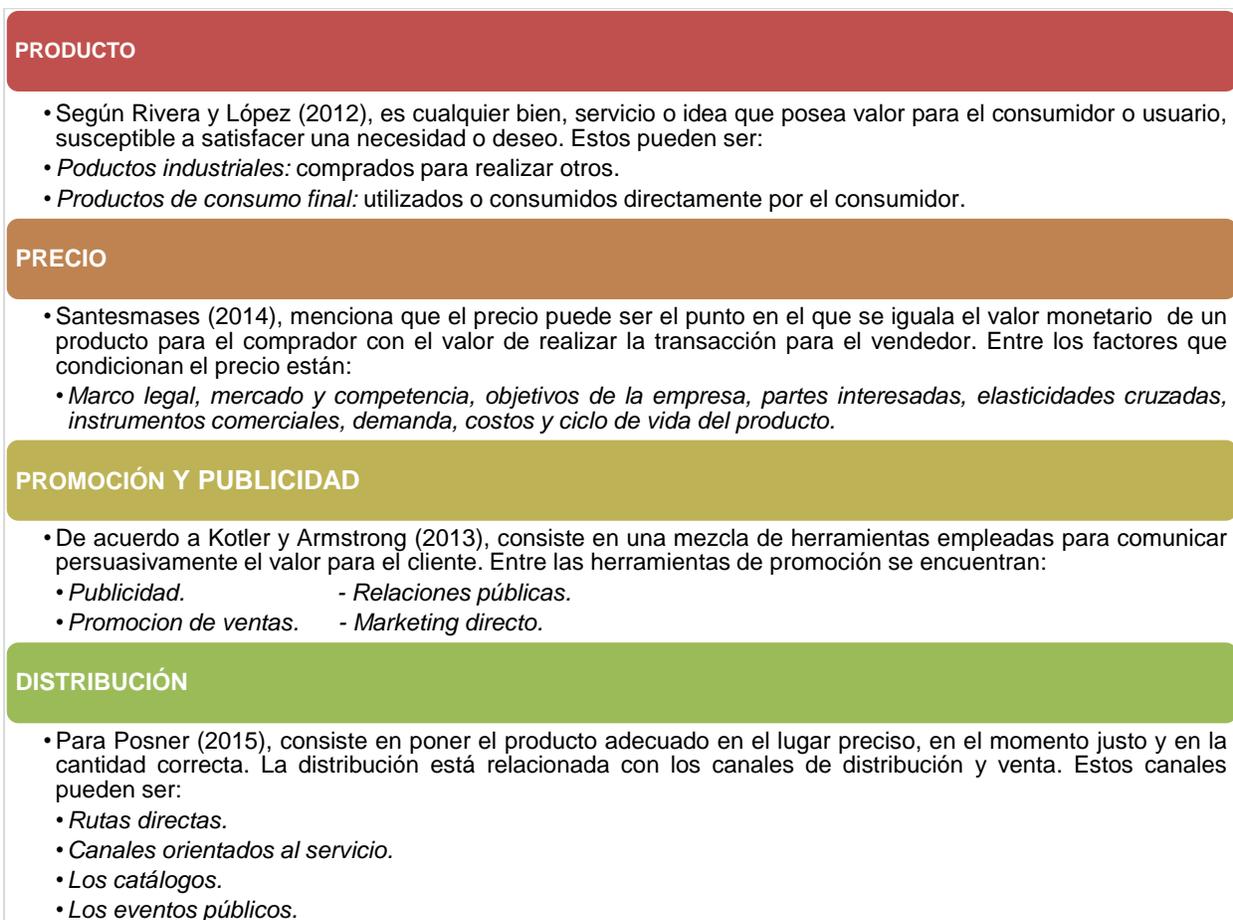
Sin embargo se torna indispensable enriquecer los conocimientos actuales del personal, ya sea a través de la formación académica, o mediante la intervención de un experto en la materia; para garantizar buenas prácticas administrativas, ya que al tratarse de una industria que manipulan directamente productos alimenticios, debe garantizar la calidad e inocuidad de los mismos.

b. Aspecto de Mercado

Según Santesmases, Valderrey y Sánchez (2014), la mercadotecnia trata de satisfacer necesidades y deseos, identificando, creando, desarrollando y sirviendo a la demanda mediante productos o servicios.

En ese mismo sentido, se puede establecer que en una organización es necesario implementar una mezcla de estrategias mercadológicas para poder satisfacer y cumplir a cabalidad con dichas demandas, es por eso que el marketing como herramienta interna de la empresa establece cuatro elementos, tales como:

Figura 13
Mezcla de mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia, basada en Ribera y López (2012), Santesmases (2014), Kotler y Armstrong (2012) y Posner (2015).

Además, la mercadotecnia se caracteriza por ser una disciplina dinámica, es por ello, que con los cambios constantes en la sociedad y el entorno empresarial, se ha inmerso en actualizaciones y tendencias para dar respuesta a las inquietudes, gustos y necesidades de los consumidores. Para el efecto, Santesmases, Valderrey y Sánchez (2014), hacen mención de algunas tendencias aplicables en marketing, siendo estas:

Cuadro 6
Tendencias en la mercadotecnia

Tendencia	División	Aplicabilidad
<p>Mercadotecnia holística</p> <p>Basada en dar valor al cliente.</p>	<p><i>Mercadotecnia relacional</i></p>	<p>La empresa realiza comparaciones, visualiza escenarios y calcula el impacto de las acciones de todos aquellos con quienes está conectada (compradores, colaboradores, proveedores, distribuidores, otros.), que tienen un interés directo o indirecto con la actividad de la empresa.</p>
	<p><i>Mercadotecnia integrada</i></p>	<p>Organización de trabajo y reuniones para la integración de los responsables de cada área de la empresa, formando un equipo de trabajo.</p>
	<p><i>Mercadotecnia interna</i></p>	<p>Busca trasladar el poder hacia los colaboradores en la tarea de dar plena satisfacción al cliente.</p>
	<p><i>Mercadotecnia de responsabilidad social</i></p>	<p>Promueve una visión de la empresa en armonía con su entorno y la sociedad a la que sirve. La mercadotecnia verde o ecológica, es una tendencia que resalta por su finalidad de, protección del medio ambiente, defensa de la ecología y armonía con la naturaleza. También sobresale el comercio justo.</p>
<p>Mercadotecnia</p>	<p><i>Mercadotecnia</i></p>	<p>Engloba toda acción de mercadotecnia</p>

digital Incluye tendencias que tienen como base la tecnología.	<i>móvil y de proximidad</i>	basada en la comunicación a través de dispositivos electrónicos móviles.
	<i>E-mail marketing</i>	Acciones disponibles basadas en el correo electrónico.
	<i>Mercadotecnia de redes sociales</i>	Consiste en hacer negocios y actividades de marketing mediante redes sociales (Facebook, Instragram, Twitter, otros.).
	<i>Geomercadotecnia</i>	Se emplea para analizar situaciones de negocio a través de la localización del cliente, también para conocer los puntos de venta de la competencia.
Mercadotecnia de microscopía Dirigido a conocer al consumidor bajo orientación científica.	<i>Neuromarketing</i>	Busca un acercamiento directo al consumidor mediante un estudio detallado que ayuda a entender cómo obtiene información y responde el cerebro.
	<i>Mercadotecnia sensorial</i>	Orientada al conocimiento más profundo del consumidor, mediante la percepción sensorial.

Fuente: Elaboración propia con base en Santesmases, Valderrey y Sánchez (2014).

En consideración a lo anterior, las panaderías deben implementar diversos procesos, herramientas y medios que agilicen y garanticen la eficiente comercializar de los productos que elaboran, pues es necesario explotar y desarrollar las ventajas competitivas respecto a la competencia. Para tal efecto se debe aprovechar al máximo todas las actualizaciones tecnológicas y medios de comunicación, esto para tener contacto directo con los consumidores, proveedores y demás agentes que se relacionan directa o indirectamente con la empresa.

c. Aspecto Técnico Operativo

✓ Proveedores

Heredia (2013), plasma que toda empresa requiere, para dar curso al proceso de producción, de la adquisición de bienes y/o servicios ya sea de manera directa o indirecta. Estas necesidades son cubiertas por personas naturales o jurídicas, que como su nombre lo indica provee o abastece de materiales y/o servicios a otra persona natural o jurídica. Las organizaciones deben adquirir bienes y servicios que satisfagan las necesidades productivas o comerciales, en base a estándares de calidad, dentro del tiempo programado y en las condiciones pactadas.

Por otro lado, Checha (2014), menciona que es necesario buscar en el mercado proveedores de los productos que se necesitan, es por ello que para minimizar el riesgo de error en la selección del proveedor es necesario someter a la oferta a un proceso, de la siguiente manera:

Figura 14

Proceso de selección de proveedores



Fuente: Elaboración propia tomando como base a Checha (2014).

De igual manera Sola y Crespo (2016), aluden que seleccionar adecuadamente al proveedor de servicios o suministros puede ayudar a disminuir tiempos y mejorar la relación coste-eficacia.

Con referencia a lo anterior, las panaderías requieren gran cantidad de materia prima e insumos que permitan la elaboración de los productos; lo que implica la diversidad de proveedores que suministran dichos requerimiento, para garantizar la existencia de aprovisionamientos requeridos ante cualquier circunstancia.

✓ Almacenes e inventarios

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2013), inventario es la reserva de materiales que se utilizan para satisfacer la demanda del cliente o para apoyar la producción de bienes y servicios.

Los flujos de materiales determinan los niveles de flujo de inventarios en una empresa, en otras palabras los inventarios suben cuando entra más material del que sale y bajan cuando sale más material del que entra. Los inventarios para fines contables se clasifican en:

Figura 15
Categorías de inventario



Fuente: Elaboración propia, según Wheelen y Hunger (2013).

En todo tipo de negocio es necesario satisfacer en su totalidad la demanda y reducir en la mayor medida los costos, es por ello que se hace evidente resaltar la necesidad de implementar una administración de inventario y manejo de cadena de suministros asertiva dentro de una empresa, pues con ello se logra cumplir con todos los requerimientos de insumos y productos terminados, entregas justo a tiempo, así como evitar faltantes y desperdicios.

✓ Producción

Según Roríguez (2015), producción desde el punto de vista empresarial comprende todos los procesos que incrementan la adecuación de los bienes para satisfacer las necesidades humanas.

Se puede establecer que la producción no implica únicamente la transformación de materia prima en un producto final, sino que va más allá del involucramiento y responsabilidad de facilitar el uso de los recursos y el tiempo empleado, es decir poner

en marcha la eficiencia y eficacia, así como hacer llegar a los consumidores los bienes o servicios en las mejores condiciones para la satisfacción de sus necesidades.

✓ Localización

Gallardo y Maldonado (2016), constituyen que la localización es el lugar concreto donde se desarrollara el proyecto, al lugar físico de la organización y a la localización de quienes serán los beneficiarios del proyecto.

Por otra parte Baca (2013), hace referencia a localización como la determinación del sitio donde se está instalada la planta. Así también que mediante evaluación se pueden identificar factores considerados relevantes para la localización, tales como, factores geográficos, institucionales, sociales y económicos.

✓ Seguridad e higiene industrial

Cortés (2012), expone que el hombre en su espíritu de superación ha logrado la síntesis de nuevos productos con mejores calidades y la aplicación de nuevas formas de energía dando lugar a la aplicación tecnológica de estos conocimientos científicos y consecuentemente al gran desarrollo industrial de nuestro siglo, sin embargo, también ha contribuido a aumentar los riesgos que estos procesos conllevan para la población en general y para el trabajador particular, causando el deterioro de salud y dando lugar a la aparición de nuevos daños derivados del trabajo.

Además, manifiesta una serie de términos básico relacionados, interpretados y empleados en la prevención de riesgos laborales, los cuales se presentan a continuación:

Cuadro 7

Terminología básica sobre prevención de riesgos laborales

Término	Descripción
Accidente	Forma de siniestro que sucede en relación directa o indirecta con el trabajo, ocasionados por la agresión inesperada y violenta del medio.
Accidente de trabajo	Patología traumática quirúrgica aguda provocada por factores ambientales mecánicos.
Actividades peligrosas	Es el conjunto de tareas derivadas de los procesos de trabajo, que generan condiciones inseguras y sobreexposición a los agentes físicos, químicos o biológicos, capaces de provocar daño a la salud de los trabajadores o al centro de trabajo.
Centro de trabajo	Todo aquel lugar, cualquiera que sea su denominación, en el que se realicen actividades de producción, de comercialización o de prestación de servicios, o en el que laboren personas que estén sujetas a una relación de trabajo.
Condición de trabajo	Cualquier característica del mismo que pueda tener una influencia significativa en la generación de riesgos para la seguridad y salud del trabajador.
Daño	Es la consecuencia producida por un peligro sobre la calidad de vida individual o colectiva de las personas.
Enfermedad del trabajo	Forma de siniestro que sucede en relación directa o indirecta con el trabajo, ocasionando una alteración de la salud de las personas.
Enfermedad profesional	Patología médica o traumática crónica provocada por factores ambientales físicos, químicos o biológicos.
Envejecimiento prematuro	Patología inespecífica de desgaste biológico provocado por una fatiga crónica que acelera el normal proceso de envejecimiento y está provocado por factores ambientales diversos.
Equipo de protección individual	Cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o salud en el trabajo, así como cualquier complemento o accesorio destinado a tal fin.
Equipo de trabajo	Cualquier máquina, aparato, instrumento o instalación utilizada en el trabajo.

Ergonomía	Es la adecuación del lugar de trabajo, equipo, maquinaria y herramientas al trabajador, de acuerdo a sus características físicas y psíquicas, a fin de prevenir accidentes y enfermedades de trabajo y optimizar la actividad de este con el menor esfuerzo, así como evitar fatiga y el error humano.
Estrés	Fenómeno psicosocial de ansiedad, apatía, depresión, fatiga, irritabilidad, etc., motivado por factores estresores o situaciones estresantes derivadas del trabajo.
Fatiga	Patología fisiológica de pérdida de capacidad funcional motivada por factores ambientales diversos (exceso de carga de trabajo, falta de descanso, etc.), pudiendo ser tanto física como mental.
Gravedad potencial de un siniestro	Es una indicación de la importancia de los efectos que podría haber tenido un siniestro determinado, aun en el caso de que no se hubiesen materializado.
Gravedad real de un siniestro	Es una indicación de la importancia de un siniestro, por los daños que se han derivado de él.
Incidente	Suceso del que no se producen daños o éstos no son significativos, pero que ponen de manifiesto la existencia de riesgos derivados del trabajo.
Insatisfacción	Fenómeno psicosocial de ansiedad, hostilidad, agresividad, etc., considerándose como manifestaciones de una inadecuación del trabajo, provocado por factores de tipo psicológico y social.
Peligro	Situación de riesgo inminente.
Prevención	Técnica de actuación sobre los peligros con el fin de suprimirlos y evitar sus consecuencias perjudiciales. Suele englobar también el término protección.
Protección	Técnica de actuación sobre las consecuencias perjudiciales que un peligro puede producir sobre un individuo, colectividad, o su entorno, provocando daños.
Riesgo derivado del trabajo	Posibilidad de daño a las personas o bienes como consecuencia de circunstancias o condiciones del trabajo.
Seguridad e higiene en el trabajo	Son los procedimientos, técnicas y elementos que se aplican en los centros de trabajo, para el reconocimiento, evaluación y control de los agentes nocivos que intervienen en los procesos y actividades de trabajo, con el objeto de establecer medidas y acciones para la prevención de accidentes o enfermedades de trabajo, a fin

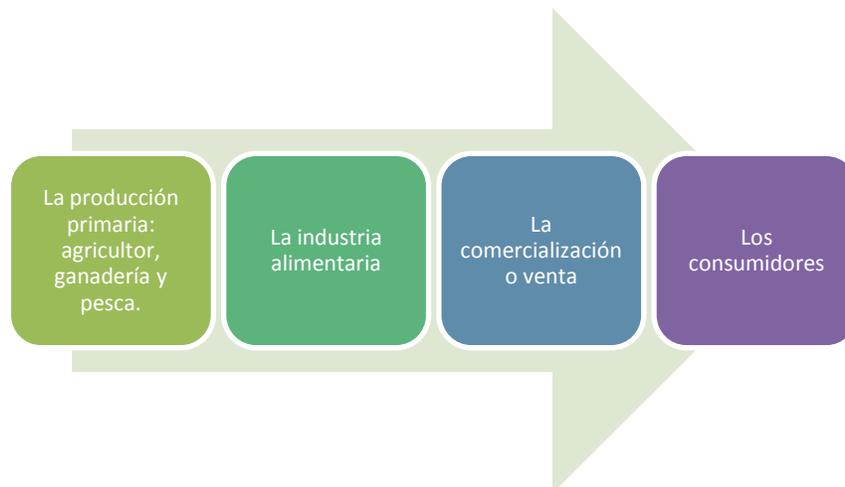
	de conservar la vida, salud e integridad física de los trabajadores, así como evitar cualquier posible deterioro al propio centro de trabajo.
Siniestro	Suceso del que se derivan daños significativos a las personas o bienes, o deterioro del proceso de producción.
Zona de peligro	Entorno espacio-temporal en el cual las personas o los bienes se encuentran en peligro.

Fuente: Elaboración propia, según Cortés (2012).

En este mismo orden de ideas, a continuación se trata todo lo relacionado a higiene y manipulación de alimentos:

Armendáriz (2012), establece el término de cadena alimentaria, siendo el conjunto de operaciones y procesos que afectan los alimentos, que va desde el campo a la mesa. Los eslabones por los que pasa el alimento desde su origen hasta llegar al consumidor final, son los siguientes:

Figura 16
Cadena alimentaria

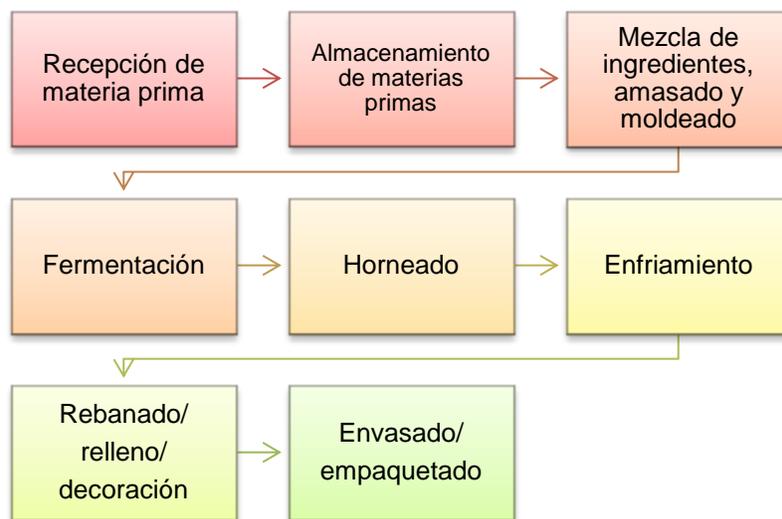


Fuente: Elaboración propia, basado en Armendáriz (2012).

Enmarcado en el contexto de la industria panadera, se puede mencionar que existe una gran cantidad de empresas dedicadas a la fabricación de productos de panificación, los cuales atienden al incremento en el consumo, por tanto, se hace imprescindible controlar los riesgos que se puedan derivar durante el proceso de fabricación. A continuación se muestra de manera estandarizada un proceso de producción de pan:

Figura 17

Proceso general en la industria panadera



Fuente: Elaboración propia, basado en Huertado (2012).

Por su parte Oña y Serrano (2013), detallan diferentes medidas de higiene como parte de la prevención de daños personales y enfermedades laborales, dando lugar a mejores condiciones de trabajo y garantía de calidad en los productos terminados. Estas medidas se puntualizan a continuación:

Cuadro 8
Medidas de higiene

Parámetros y recomendaciones	
<p style="text-align: center;">Las manos</p> <p>Son la principal vía de transmisión de gérmenes, pues con ellas se manipula directamente los alimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se lavarán tras realizar actividades ajenas a la manipulación de alimentos o después de manipular alimentos crudos. • Mantener las uñas cortas y sin pintar. • No portar anillos, pulseras o relojes. • Evitar tocar otras partes del cuerpo durante la manipulación de alimentos, por ejemplo el pelo, la nariz, la boca, otros. • Lavar las manos de forma cuidadosa y frecuente, utilizando jabón. • Secar las manos usando papel desechable. • Aislar las heridas o cortes para evitar que entren en contacto con los alimentos.
<p style="text-align: center;">El pelo</p> <p>Puede contener gran cantidad de microorganismos que provienen del ambiente, además que el organismo produce una caída constante de pelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda aplicar las siguientes recomendaciones: • Cubrir todo el pelo con gorros o redecillas, para evitar la caída del mismo en los alimentos.
<p style="text-align: center;">Boca, nariz y otras partes corporales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No realizar tareas de manipulación de alimentos si se padecen enfermedades como gripe, catarro, bronquitis o toda aquella que principalmente generen mucosidad y tos. • Utilizar mascarilla que cubre boca y nariz para evitar contaminación. • No utilizar maquillajes que pueden desprenderse o impregnarse en los alimentos. • No probar la comida con el dedo. • No beber, comer, mascar chicle o fumar mientras se realizan las tareas. • No hablar sobre los alimentos.
<p style="text-align: center;">Ropa de trabajo</p> <p>Debe estar destinada únicamente a uso en tareas de manipulación de alimentos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La ropa de trabajo debe estar limpia y en perfectas condiciones, lavándola con frecuencia para evitar que se acumule suciedad en la misma. • Emplear colores claros y de tejido de fácil limpieza y lavado. • Según las necesidades de la actividad, las prendas pueden ser: gorros, delantales, batas, otros.

Fuente: Elaboración propia, basado en Oña y Serrano (2013).

En las panaderías se debe tomar en consideración, la implementación de parámetros de higiene adecuados, evitar peligros para el equipo de trabajo, además de controlar contaminantes y plagas. Recordando que la manera en que se transforman los productos de panificación influye decisivamente en las propiedades que estos van a presentar.

Si la elaboración se presenta en condiciones inadecuadas podría conducir a la obtención de alimento no apto para su consumo o bien presentar una calidad inferior a la deseable. Asimismo, todo colaborador esta propenso a diferentes peligros durante la realización de sus labores, desencadenando enfermedades y accidentes; siendo la seguridad un tema de suma importancia, que a través del análisis de los factores que la integran se pueden efectuar acciones para su reducción o eliminación definitiva.

d. Aspecto Financiero

➤ Análisis Financiero

Con base en García (2015), es una actividad necesaria en todas las organizaciones que implica el estudio a través del conocimiento de sus componentes. Para ello se toman datos de diferentes fuentes y recursos, y en un contexto particular, se genera información, que se transforma en factor de decisión.

El análisis financiero es el estudio de los estados financieros de una organización, que permite evaluar su condición financiera, desempeño y tendencias generales y específicas para, asimismo, poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos, de acuerdo a lo planteado por Córdoba (2014).

Se distinguen dos diferentes perspectivas en lo que al interés del análisis se refiere:

Figura 18
Perspectivas de interés

PERSPECTIVA INTERNA: es de vital importancia para quienes dirigen la empresa. A través del análisis podrán tomar decisiones que corrijan desequilibrios, así como analizar y anticipar tanto riesgos como oportunidades.

PERSPECTIVA EXTERNA: es de interés para todos aquellos que requieran conocer la situación y la evolución previsible. Entre estos agentes económicos y sociales están: los clientes, los proveedores, los posibles inversionistas, acreedores, empleados, reguladores, autoridades fiscales, etc.

Fuente: Elaboración propia, según Córdoba (2014).

Además, para la realización del análisis financiero se requiere disponer de una serie de herramientas básicas con las cuales el analista puede realizar su trabajo, dependiendo del problema específico que tenga por resolver, entre las cuales están:

Figura 19

Herramientas para el análisis financiero



Fuente: Elaboración propia, según Córdoba (2014).

e. Ética y Responsabilidad Social Empresarial

✓ Principios éticos

Los valores éticos de acuerdo a Jaime (2013), fomentan una buena reputación e imagen de una empresa. Estos valores deben enmarcar la conducta de directivos y colaboradores, orientando su integridad y compromiso personal hacia la organización.

Para García (2013), todas las organizaciones se gobiernan o dirigen por valores, ya sea que estén explícitamente declarados por la empresa, o que simplemente se manifiesten en el clima organizacional.

Toda organización requiere poner en práctica valores que generen una imagen corporativa confiable hacia los clientes tanto interno como externo. Sin embargo es necesario que el actuar de una empresa y sus prácticas o clima organizacional no puede estar por encima de la moral e integridad de las personas.

✓ Práctica de Responsabilidad Social Empresarial

La responsabilidad por parte de las organizaciones a través del planteamiento de Siliceo (2012), es el reto de cambio e innovación de la empresa que exige una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial debe destacar en ámbitos como:

- La capacitación continua de los colaboradores.
- La Innovación.
- La cultura organizacional.
- Equidad de género.

➤ Uso de energías renovables y cuidado del medioambiente.

De acuerdo a García (2013), esta tendencia no solo busca maximizar los beneficios de la empresa sino además, ser responsables ante los impactos sociales y ambientales de su actividad, particularmente en el espacio laboral. Además señala que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), goza de las siguientes características:

Figura 20

Características de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Elaboración propia, según García (2014).

Ante los cambios que surgen día a día para las empresas se estima como factor clave al recurso humano para generar un cambio en el entorno, tanto interno como externo mediante su quehacer, es por ello necesario a nivel organizacional establecer una orientación y promoción sobre responsabilidad que garanticen transformaciones exitosas como la mejora en el clima laboral, el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los colaboradores, captación de la confianza del cliente y el reconocimiento de la imagen y reputación de la empresa.

1.2.7 Asociatividad y vinculaciones Mipyme

a. Asociaciones

De acuerdo a Martínez (2016), son las necesidades, problemas y deseos encaminan a las personas a asociarse, actuando conjuntamente para llegar más lejos que de forma individual.

En el ámbito empresarial las alianzas permiten crear mecanismos de trabajo por la obtención de un mismo fin, fortaleciendo así el posicionamiento de la empresa en el mercado, volviéndola más competitiva y sólida; siendo para las panaderías industrializadas una medida estratégica para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

1.2.8 Servicios Mipyme

a. Servicios de Desarrollo Empresarial

Son servicios orientados al desarrollo y mejora de áreas de una empresa que pueden incluir las capacidades técnicas o intelectuales de los colaboradores e incluso la capacitación de los propios empresarios.

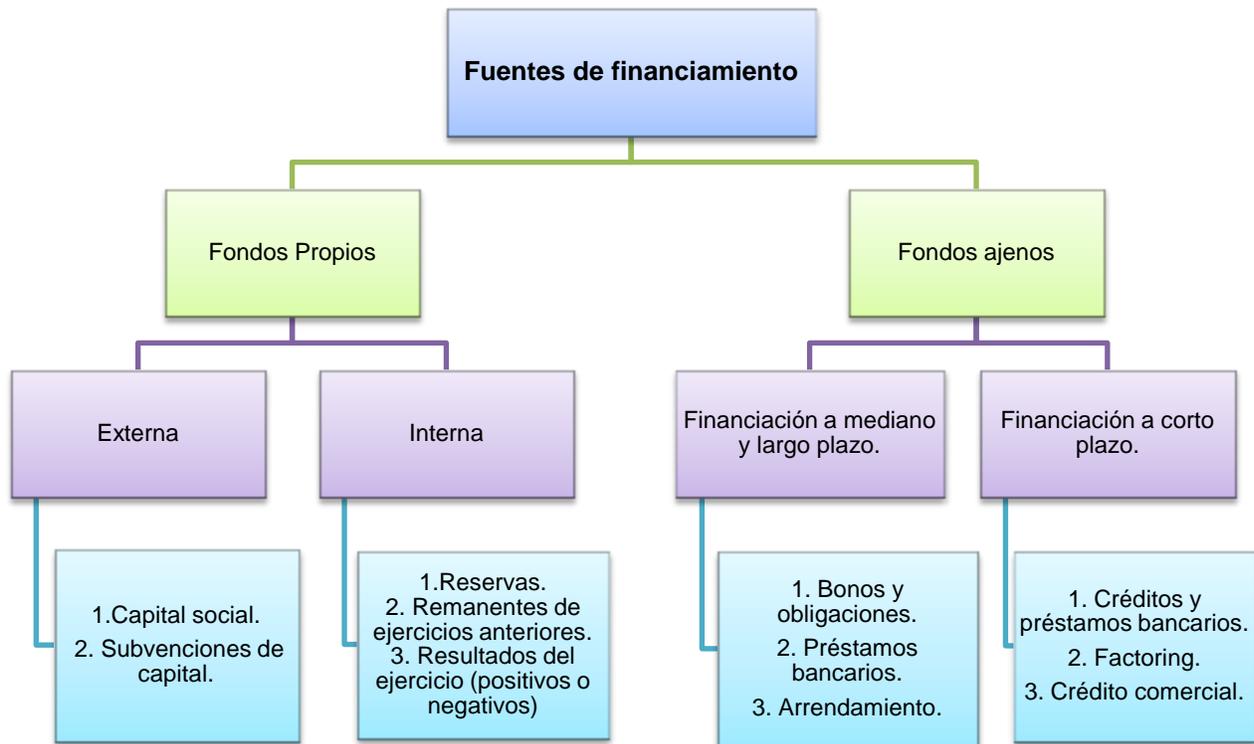
b. Servicios Financieros

Para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa por lo general es necesario solicitar un crédito, como respuesta a la necesidad de capital para iniciar su funcionalidad o bien para inversión en una empresa ya existente.

A continuación se establecen algunas fuentes de financiamiento que las empresas pueden emplear:

Figura 21

Financiación de las empresas



Fuente: elaboración propia en base a Bueno y Santos (2015).

Por otra parte Prieto, Álvarez y Herráez (2013), establecen que la elección de una fuente de financiación u otra depende de una serie de factores o condicionantes. Quizá la primera decisión que se debe tomar cuando se decide poner en marcha una empresa, y se carece de los recursos financieros suficientes, es optar entre pedir un préstamo pagando intereses, o buscar una inversión de terceros, cediendo parte de la propiedad de la empresa. En caso de elegir la primera opción se evaluará:

- La cantidad máxima a financiar: la elección es distinta si se refiere al activo no corriente o al activo corriente.
- El plazo de amortización: hace referencia al plazo en que se debe devolver los recursos ajenos utilizados.
- La existencia o no de un período de carencia: es el plazo inicial de no exigibilidad de la deuda.

- El coste: es uno de los factores que más influyen. Si el coste de financiación (intereses, comisiones, etc.) supera el rendimiento esperado, se realizará la inversión.
- El período de tramitación: puede ser desde la inmediatez hasta un período de meses para la concesión de la financiación; el plazo será en muchas ocasiones decisivo a la hora de optar por las diversas fuentes de financiación.
- El riesgo: probabilidad de cumplir en el plazo estipulado el pago de intereses y la devolución de los fondos y sus consecuencias. Por ejemplo, pérdida de los bienes o derechos ofrecidos en garantía, responsabilidad de los avalistas, etc.
- Las garantías exigidas: pueden ser diversas: real, personal, mixta. Por ejemplo, la prenda, la hipoteca, el aval, etc.
- La variabilidad de la ganancia o de los flujos de renta obtenidos: si la inversión que se va a efectuar necesita de un plazo de algunos años para que comience a producir renta, será más adecuada una fuente de financiación a largo plazo.
- La incidencia en la imagen de la empresa: por ejemplo, su repercusión sobre una posible venta de la empresa y, por tanto, en la capacidad de obtener beneficio.
- Otras circunstancias: por ejemplo, la estructura, la forma jurídica y la dimensión de la empresa; su situación, la política y la estructura de personal, etc.

1.2.9 Oportunidades de Mejora

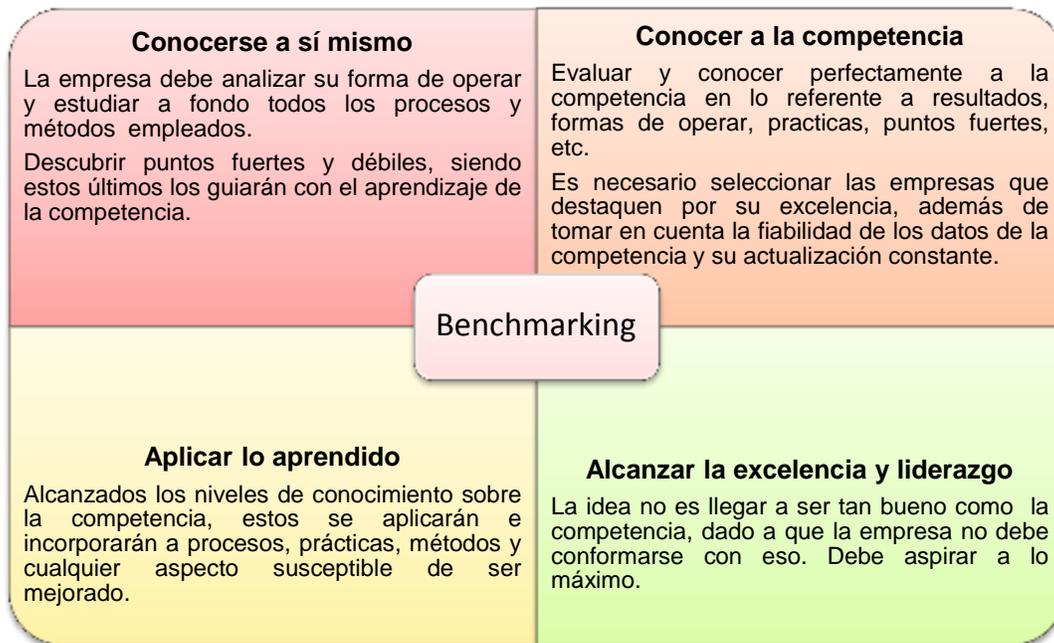
a. Benchmarking

Para Luna (2014), es un proceso que constituye una comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se consideran un ejemplo a seguir, alcanzar y superar. De igual forma, el benchmarking es aplicable a cualquier aspecto dentro de la empresa como, productos, servicios, métodos, procesos, organización, entre otros.

Existen cuatro aspectos clave que definen la filosofía del benchmarking y rigen su forma de actuación:

Figura 22

Aspectos clave del benchmarking



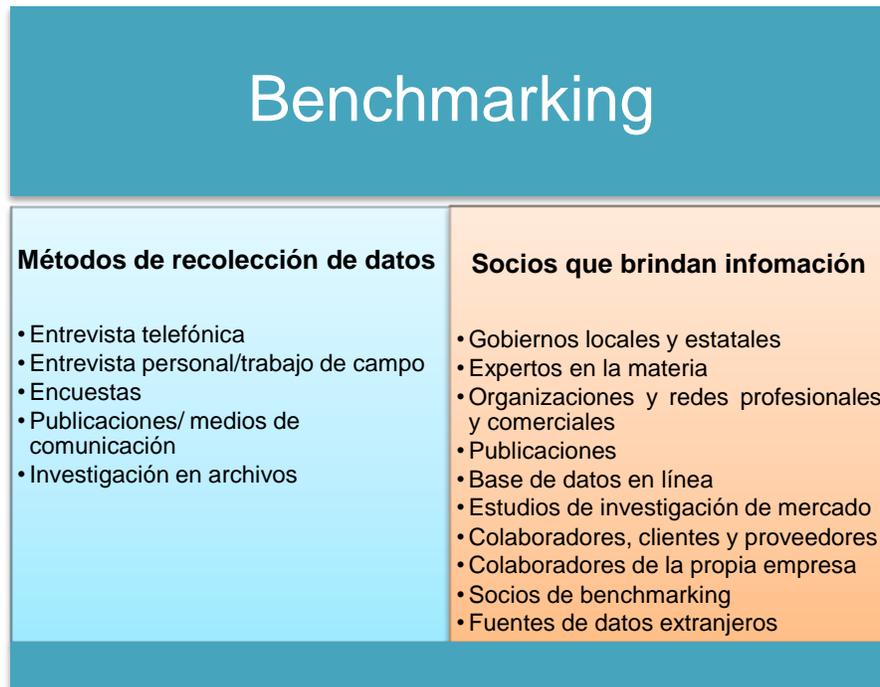
Fuente: elaboración propia en base a González y Cuatrecasas (2017).

Balderas (2015), menciona que el propósito del benchmarking es identificar cuáles son las mejores prácticas y saber cómo las empresas seleccionadas, reducen costos, mejoran el desempeño y con los datos o puntos de referencia, impulsar acciones para la competitividad.

Para poner en práctica esta herramienta se emplea diversos métodos para recolectar datos, y se detectan socios o agentes que son considerados fuentes de información, entre estos se pueden mencionar:

Figura 23

Métodos y socios para recopilar información



Fuente: elaboración propia en base a Luna (2014).

Dado a lo anterior, cabe resaltar que al aplicar esta técnica se debe hacer de manera ética y responsable para evitar malos entendidos e incluso conflictos, pues no se trata de copiar e imitar con exactitud el actuar de la competencia sino tomar únicamente como ejemplo, base o motivación las técnicas que le han llevado a resaltar dentro de mercado.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala, uno de los factores más importantes para el crecimiento de la economía del país son las industrias. En particular el sector panificador se ha distinguido por ser una industria activa, fuente de integración y desarrollo para agentes en la materia como proveedores, público consumidor y panaderos. Asimismo, la cabecera departamental de Huehuetenango se caracteriza por poseer diversas fuentes económicas locales, entre las cuales se pueden mencionar las fábricas y comercios de alimentos, de construcción y las micro industrias artesanales, entre otras; las cuales han alcanzado un ligero crecimiento mediante la búsqueda de expansión de mercados y la producción diversificada.

Las panaderías industrializadas de Huehuetenango, elaboran gran variedad de productos acorde a la demanda que poseen, entre ellos se encuentra; el pan dulce, francés, tostaditas, conchitas, cubiletos, tortas, entre otros. Sin embargo, aunque estas empresas manejan mecanismos tecnificados, tienden a presentar deficiencias en el manejo de los negocios, debido al poco conocimiento científico en temas administrativos, realizando actividades diarias en base a legados o experiencias pasadas; lo cual se atribuye a la carencia de estudios que brinden datos representativos que contribuyan al desarrollo y modernidad de estos negocios, así como al poco interés de actualizarse por parte de los propietarios y gerentes. Dentro de la administración empírica resalta la carencia de estrategias de mercadeo, así como la limitada o nula utilización de herramientas administrativas que agilicen el quehacer del negocio, para que mantengan y atraigan nuevos clientes o generen una ventaja competitiva.

De continuar con tal situación, las empresas panificadoras deberán enfrentarse a diversos retos, tanto internos como externos a la organización, entre los cuales se pueden mencionar: retrasos en procesos de producción, mermas de insumos, tiempos ociosos, clientes insatisfechos, inestabilidad económica, accidentes o enfermedades laborales, desmotivación por parte de los colaboradores, entre otros. Lo cual repercute a corto, mediano o largo plazo, en costos de producción elevados, gastos innecesarios,

disminución en la rentabilidad de la empresa, pérdida de clientes reales y potenciales, poca credibilidad en la imagen de la empresa y el desaprovechamiento del recurso humano, material y financiero; generando un aporte negativo al crecimiento económico del departamento.

Por lo tanto, es necesario realizar un diagnóstico empresarial, que brinde información sobre la situación actual de las panificadoras industrializadas del municipio de Huehuetenango, generando con ello una herramienta que permita generar valor agregado a estas empresas, sirviendo como guía para la toma de decisiones; pues permite visualizar y atender las debilidades y amenazas que afectan el oportuno desenvolvimiento organizacional, mientras que se desarrollan e impulsan las fortalezas y oportunidades como fuentes de mejora y competitividad en el mercado.

Dada la situación antes descrita, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los resultados del diagnóstico empresarial en las panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado en las panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- ✓ Establecer la caracterización de las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango considerando el tipo de empresa a la que pertenecen.
- ✓ Detallar el diagnóstico del entorno de la industria panificadora, atendiendo a factores importantes tanto a nivel externo como interno.
- ✓ Determinar el marco de actuación de la organización por medio del análisis de aspectos administrativos, de mercado, técnico/operativos y sistemas, financieros, ética y responsabilidad social empresarial.
- ✓ Identificar si las empresas panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango son miembros de cooperativas o de alguna asociación referente a la panificación.
- ✓ Conocer los servicios de desarrollo empresarial y los servicios financieros que apoyen a las empresas panificadoras.
- ✓ Determinar oportunidades de mejora a través de la aplicación de benchmarking.

2.2 Definición de elemento de estudio

2.2.1 Diagnóstico empresarial

a) Definición conceptual

Según Muñiz (2017), el diagnóstico empresarial hace referencia a las actividades que se llevan a cabo para poder conocer de primera mano cuál es la situación de la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos. Además permite identificar áreas que no funcionan adecuadamente y son prioritarias para asegurar el futuro funcionamiento de la empresa, siendo la dirección y los directivos de la empresa los responsables de realizar el diagnóstico, y pueden ser ayudados por asesores externos.

b) Definición operacional

El diagnóstico empresarial es el análisis completo de una empresa, que se efectúa atendiendo indicadores históricos y actuales de sus operaciones, con la finalidad de destacar las fortalezas y debilidades que está presenta, para posteriormente trabajar en el dónde y cómo mejorar su desempeño y rentabilidad a futuro.

2.2.2 Indicadores

1. Definición y caracterización de las Mipyme

- ✓ Racionalidad Económica
- ✓ Emprendeduría

2. Diagnóstico del Entorno

- ✓ Globalización
 - Conocimiento del término

- ✓ Competitividad
- ✓ Marco normativo/institucional
 - Registro Mercantil
 - Patente de Comercio
 - Registro Sanitario

- ✓ Fiscal Tributario
 - Régimen tributario

3. Diagnóstico Interno

- ✓ Aspecto Administrativo
 - Planeación
 - Organización
 - Dirección
 - Control

- ✓ Aspecto de Mercado
 - Producto
 - Precio
 - Distribución
 - Promoción y Publicidad

- ✓ Aspecto Técnico Operativo
 - Proveedores
 - Almacenes e inventarios
 - Producción
 - Localización
 - Seguridad e higiene industrial

- ✓ Aspecto Financiero
 - Análisis Financiero

- ✓ Ética y Responsabilidad Social Empresarial
 - Principios éticos
 - Práctica de Responsabilidad Social Empresarial

- 4. Asociatividad y vinculaciones Mipyme
 - ✓ Cooperativas
 - Miembro de cooperativa

 - ✓ Asociaciones
 - Existencia de asociación panificadora
 - Miembro de asociación

- 5. Servicios Mipyme
 - ✓ Servicios de Desarrollo Empresarial
 - Capacitación técnica

 - ✓ Servicios Financieros
 - Fuentes de financiamiento empleadas

- 6. Oportunidades de Mejora
 - ✓ Benchmarking
 - Aplicación

2.3 Alcances y Limitaciones

2.3.1 Alcances

Con el propósito de desarrollar la investigación se consideró como área geográfica la cabecera municipal de Huehuetenango, involucrando a los propietarios de panificadoras industrializadas. Analizando y comparando aspectos informativos como caracterización, diagnóstico interno, diagnóstico del entorno y servicios Mipyme; cuyo fin es mostrar a los empresarios la situación actual en la que se encuentran las empresas de este sector industrial específicamente.

2.3.2 Limitaciones

Durante la investigación la escasez de bibliografía actualizada respecto al tema de estudio fue una de las mayores limitaciones, así como el hermetismo por parte de algunos propietarios al brindar información por considerar que los datos proporcionados podrían ser filtrados o utilizados por la competencia.

2.4 Aporte

El principal aporte de esta investigación está dirigido a los propietarios o encargados de las panificadoras industrializadas, los cuales tienen como responsabilidad dirigir las empresas, ofreciéndoles información general sobre los resultados del diagnóstico empresarial para que puedan detectar las debilidades y aprovechar las fortalezas que poseen, así como brindar lineamientos técnicos que permitan obtener mayor optimización de los recursos disponibles y por ende mejor rentabilidad del negocio.

Al comercio huehueteco, conforme las empresas conozcan los resultados del diagnóstico empresarial identificarán las áreas a mejorar, con lo cual irán enriqueciendo su funcionamiento para brindarle a sus consumidores productos de calidad. Así también se proporcionará un documento didáctico que puede ser útil para la gestión empresarial

por parte de los profesionales e instituciones dedicadas al fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Para la Universidad Rafael Landívar y la comunidad estudiantil este documento se constituye como una fuente bibliográfica de consulta, con información actualizada y relacionada con la gestión empresarial en las panificadoras industrializadas netamente huehuetecas.

III. METODOLOGÍA

3.1 Sujetos de estudio

Los sujetos de estudio que conforman la investigación son 15 propietarios, y en su ausencia los gerentes o administradores, de las panaderías ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Cuadro 7
Distribución de sujetos de Estudio

	Sujetos de Estudio	Propietario/ Administrador	Número de colaboradores
1	Panadería A	1	4
2	Panadería B	1	3
3	Panadería C	1	2
4	Panadería D	1	1
5	Panadería E	1	5
6	Panadería F	1	1
7	Panadería G	1	3
8	Panadería H	1	5
9	Panadería I	1	2
10	Panadería J	1	3
11	Panadería K	1	5
12	Panadería L	1	12
13	Panadería M	1	7
14	Panadería N	1	2
15	Panadería O	1	4
	Total	15	59

Fuente: elaboración propia

3.2 Población y muestra

En este estudio se consideran todas las panificadoras industrializadas, entendiéndose por estas, las que emplean maquinaria accionada por fuentes de energía y la transformación de materia prima; como lo menciona García (2015), entre las empresas según la naturaleza de actividad económica se encuentran las del sector secundario o

industrial las cuales desarrollan una actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso.

Para fines de la investigación se toma en cuenta, que en la producción de panes, las empresas empleen como mínimo tres máquinas, entre estas, amasadora, batidora, horno eléctrico, mezcladora, entre otros. Estas empresas se identificaron mediante un censo y se evaluaron en conjunto.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos que se emplearon para la investigación son:

- a) Entrevista que según Ruiz (2012), es una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. La entrevista está dirigida a propietarios o administradores de las 15 panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, la cual consta de 69 preguntas de tipo cerradas, abiertas y opción múltiple.
- b) Guía de observación con 14 puntos de enfoque, aplicado a las 15 panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, cuya finalidad es recopilar detalles y factores relevantes observados en las instalaciones y procesos de producción de cada empresa.

3.4 Procedimiento

Para el presente estudio se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Selección tema de tesis.
- Investigación preliminar del sujeto de estudio.
- Realización censo de panificadoras industrializadas.
- Solicitud y autorización de las panificadoras para brindar información.

- Desarrollo del planteamiento del problema
- Proceso de mini defensa para aprobación del título de tesis.
- Elaboración de marco referencial
- Desarrollo de metodología
- Elaboración y validación de instrumentos a utilizar.
- Desarrollo de marco teórico.
- Trabajo de campo.
- Tabulación y análisis de resultados.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Estructuración y presentación de propuesta.
- Desarrollo del informe final.

3.5 Diseño de investigación

La presente investigación es un diagnóstico empresarial aplicado a las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango. Dicho estudio es de carácter descriptivo, que de acuerdo a Dos (2017), es un tipo de investigación que describe las características de los objetos, personas, grupos, organizaciones y entornos, respondiendo a las preguntas de quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo. Además, puede centrarse en una, dos o más variables al mismo tiempo.

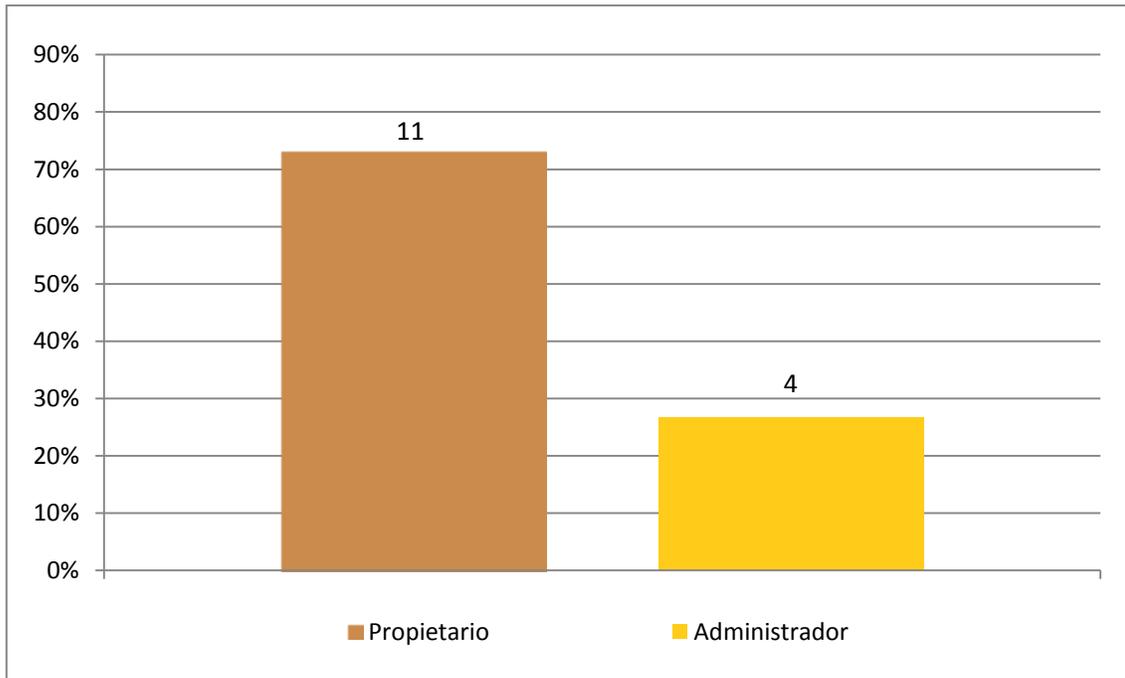
La información se recolectó mediante entrevista estructurada y observación como instrumentos que fundamenten la información. Los resultados se presentan de manera cualitativa y cuantitativa a través de gráficas y tablas indicando porcentajes.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta información recopilada mediante el trabajo de campo efectuado en las 15 panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, la cual permitirá describir y analizar la situación actual de estas empresas.

Datos generales

Gráfica 1
Puesto que ejerce el encargado de la empresa



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

De acuerdo al total de sujetos entrevistados, el 73% indicaron ser los propietarios y encargados de dirigir directamente las actividades de la empresa; mientras que un 27% afirmaron ejercer funciones como administradores, lo cual refleja la estructuración de la empresa y la autoridad que poseen para delegar funciones.

Tabla 1

Información general respecto al encargado de la empresa

Edad	Número de personas entrevistadas	%
18 a 30 años	1	7%
31 a 40 años	6	40%
41 a 50 años	5	33%
Más de 51 años	3	20%
TOTAL	15	100%
Género	Número de personas entrevistadas	%
Masculino	10	67%
Femenino	5	33%
TOTAL	15	100%
Grado académico	Número de personas entrevistadas	%
Primaria	0	0%
Básico	2	13%
Diversificado	9	60%
Universitario	4	27%
Ninguno	0	0%
TOTAL	15	100%

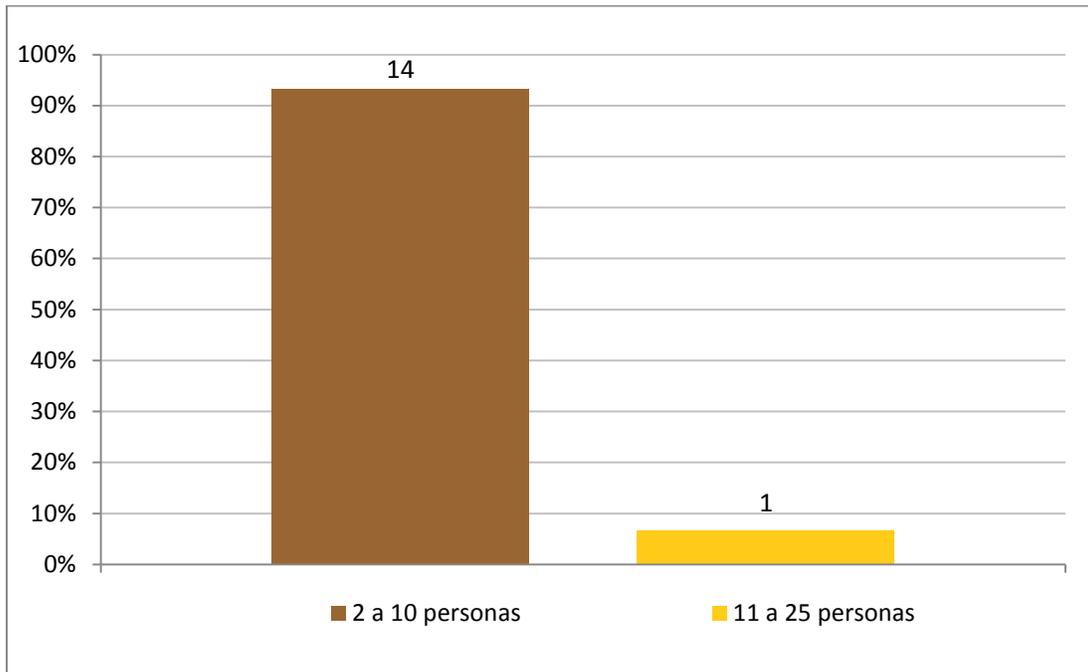
Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Como se observa en la tabla anterior, en su mayoría un 40% de los entrevistados indicaron poseer entre 31 a 50 años de edad; así también, el 67% indicó ser de género masculino, por consiguiente el resto pertenece al género femenino. En cuanto al grado académico, el 60% cuenta con estudios a nivel diversificado mientras que el 27% afirmó poseer un nivel superior al haber tenido la oportunidad de estudiar en la universidad.

Indicador: Definición y caracterización de las Mipyme

Sub indicador: Racionalidad Económica

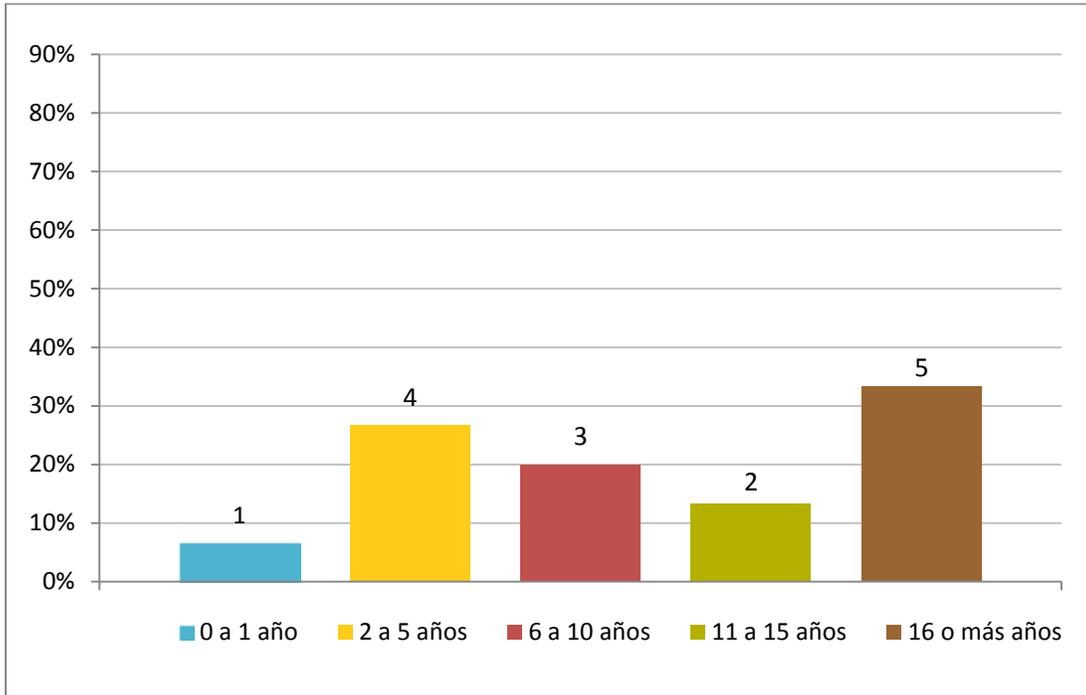
Gráfica 2
Número de colaboradores



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 93% de las panaderías cuenta con un grupo de trabajo de 2 a 10 colaboradores, considerándose mediante este factor, como microempresas, y el 7% cuenta con 11 a 25 individuos, lo que la clasifica como pequeña empresa.

Gráfica 3
Trayectoria de vida de la empresa

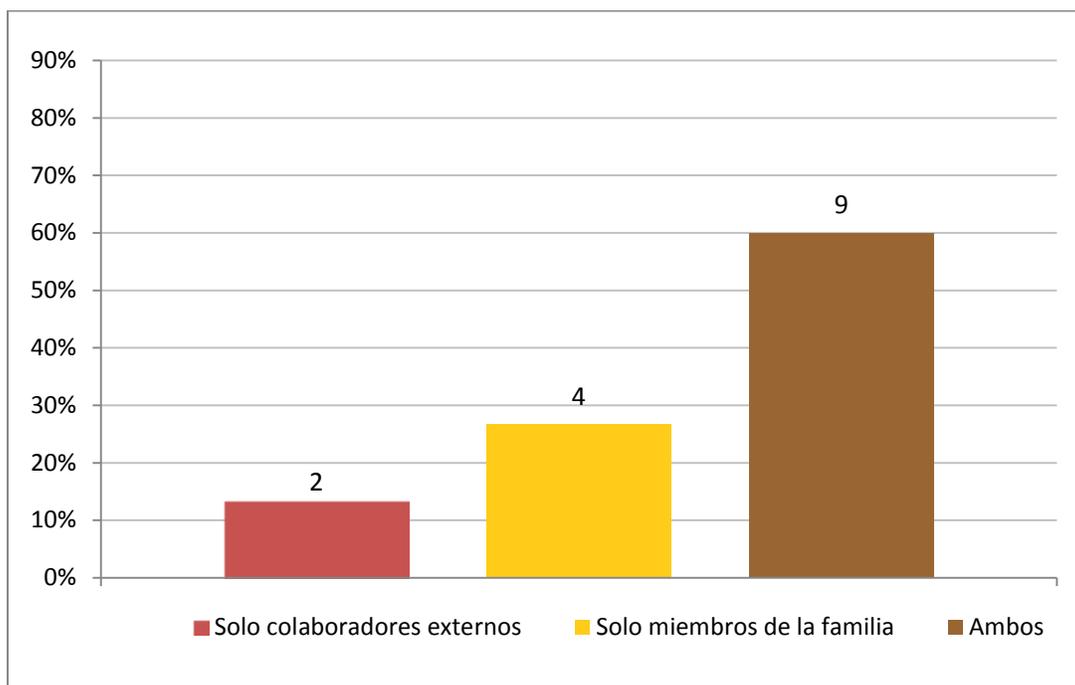


Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 33% de los sujetos de estudio indicaron que la empresa cuenta con 16 o más años de efectuar actividades de panificación, lo cual refleja una gran trayectoria en el mercado huehueteco, conservando un legado de tradición y aportando al desarrollo económico del municipio.

Gráfica 4

Conformación del equipo de trabajo en la empresa

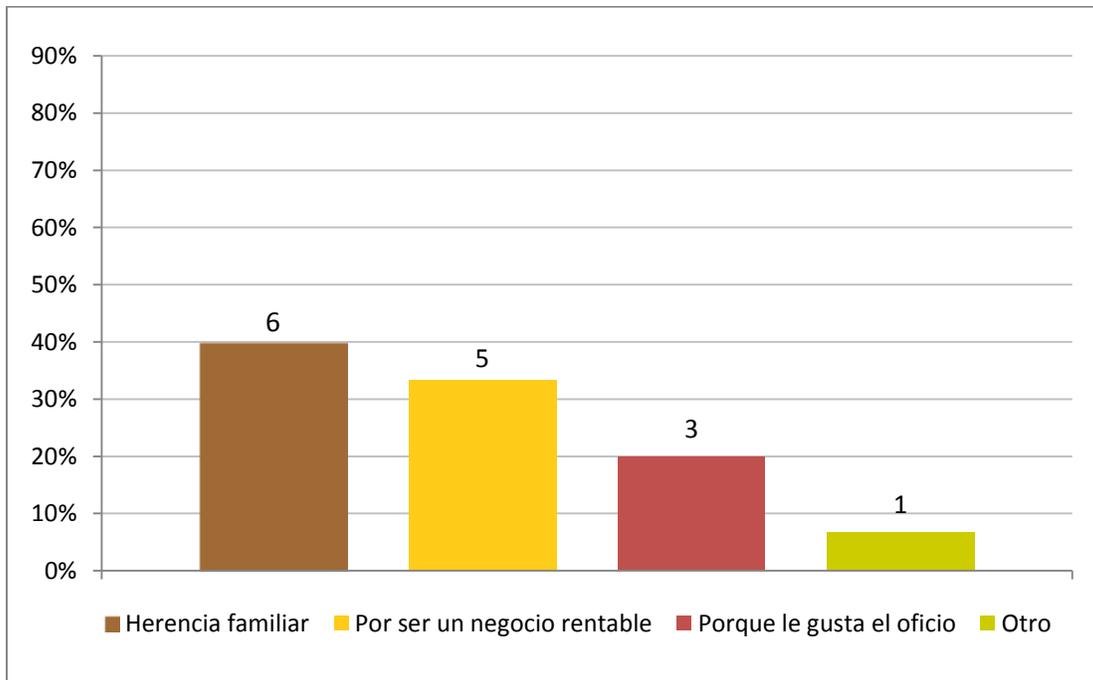


Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Tal como se puede apreciar en la gráfica, el 60% de personas entrevistadas respondieron que el equipo de trabajo de la empresa, es una combinación entre personal externo y algunos miembros de la familia, lo cual demuestra que la mayoría de empresas ha brindado un aporte positivo a la economía huehueteca al generar ofertas laborales, aun cuando continúan siendo una entidad familiar.

Sub indicador: Emprendeduría

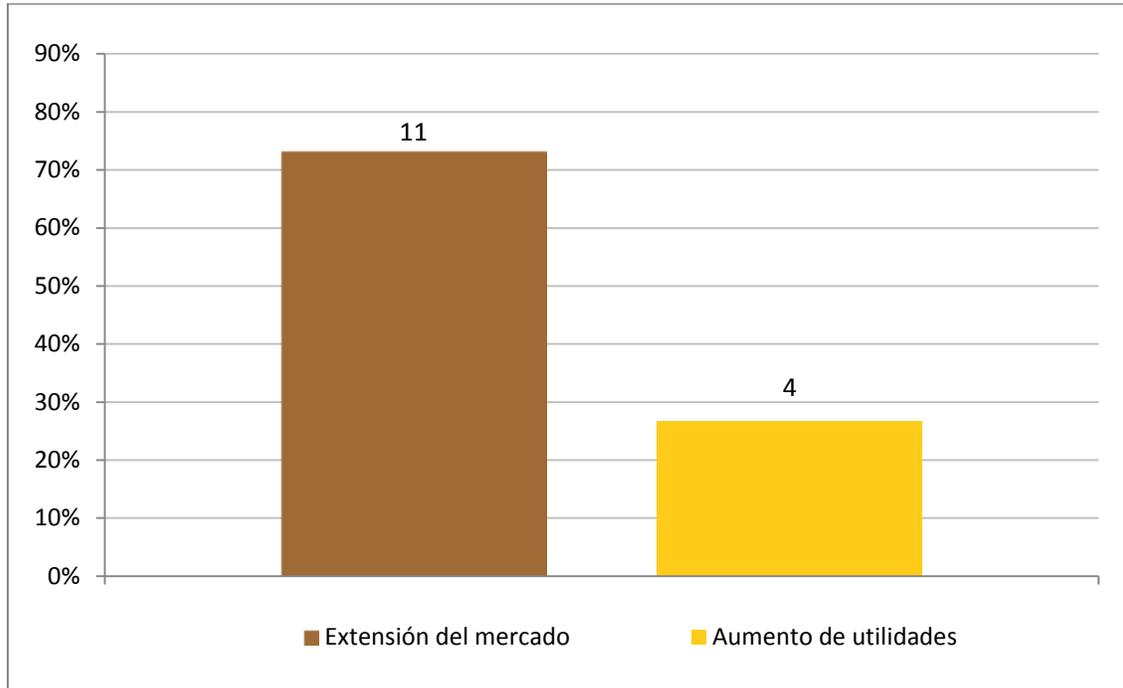
Gráfica 5
Origen de la empresa



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

EL 40% de los sujetos de estudio respondieron que el origen de la empresa es de herencia familiar, lo que le agrega un valor sentimental a la misma, mientras que el 7% indicó emprenderla tras la idea de prestar el servicio de panificación a otra empresa ya establecida.

Gráfica 6
Percepción del negocio a futuro

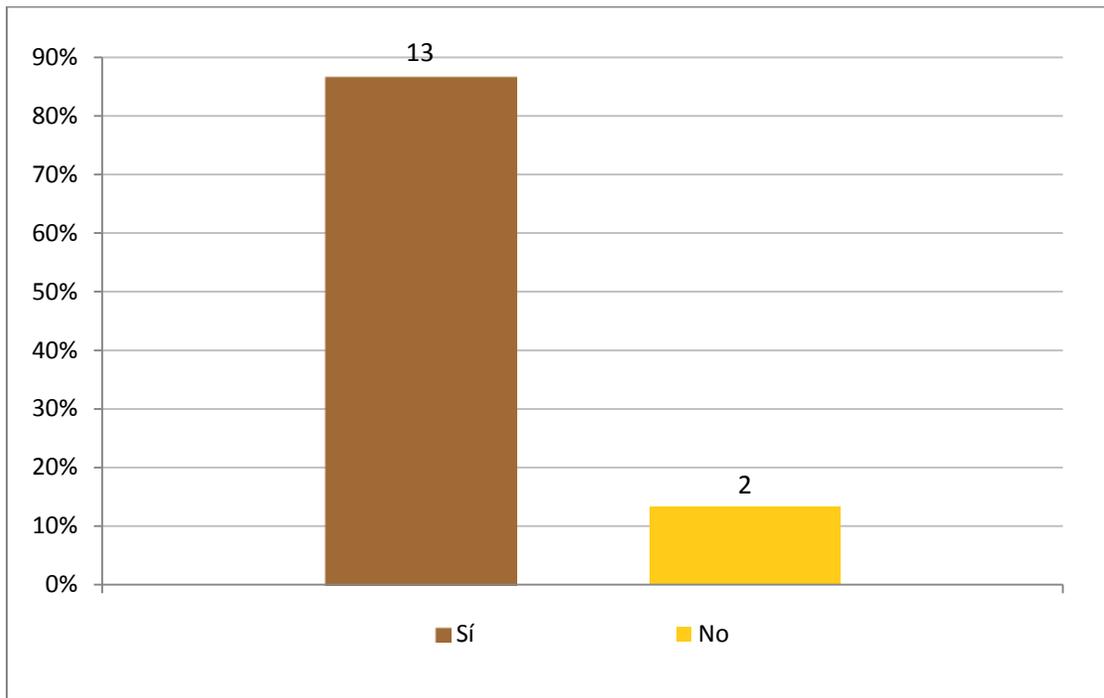


Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

En cuanto a la visión que se tiene del negocio, proyectada a cinco años, el 73% de personas respondieron que visualizan una extensión de mercado, es decir un aumento en el grupo de consumidores a los que quieren llegar, mientras que 27% se enfoca en el aumento de utilidades.

Gráfica 7

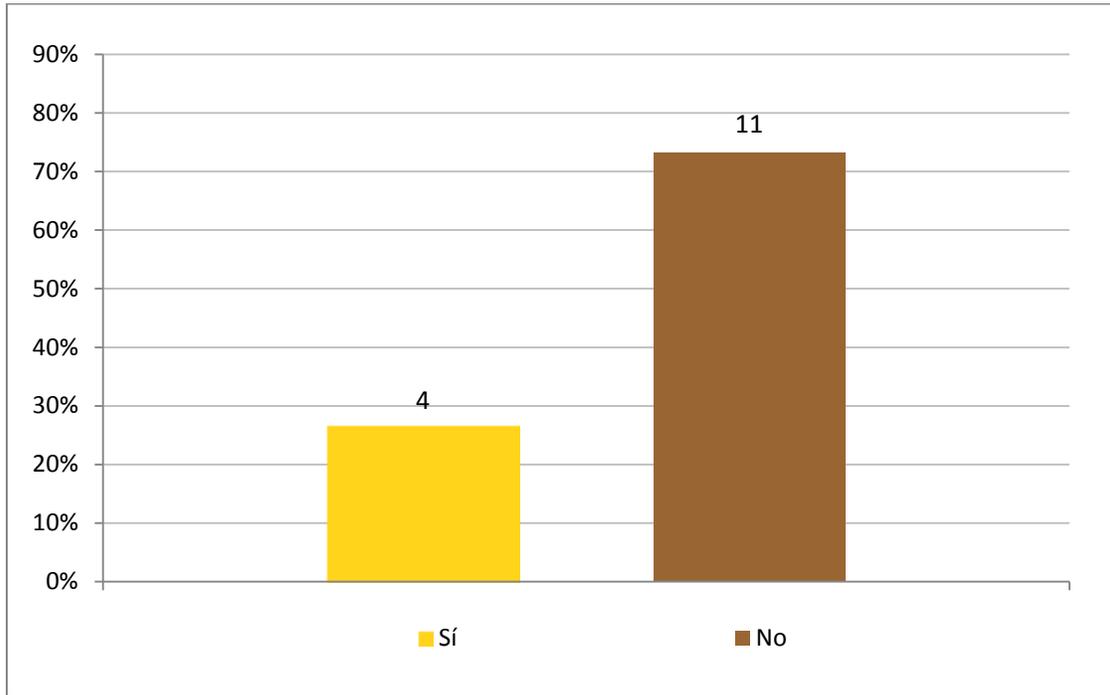
Elaboración de nuevos productos a futuro



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 87% de las personas entrevistadas mencionaron estimar la idea futura de crear nuevos productos, pues consideran necesario captar nuevos clientes e innovar en un mercado tan competitivo, donde los consumidores son cada vez más exigentes debido a las tendencias e influencias de diversas culturas nacionales e internacionales.

Gráfica 8
Posee otra empresa adicional



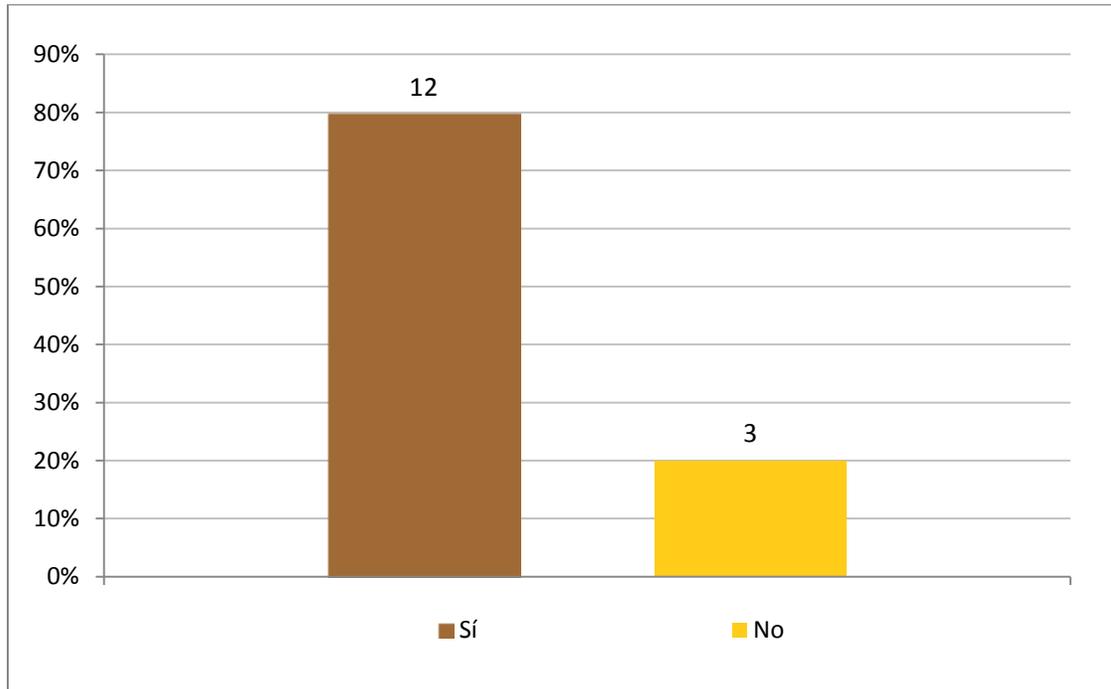
Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

De acuerdo a los resultados obtenidos, solamente el 27% de las personas entrevistadas mencionaron poseer otra empresa adicional a la panadería, ya sea en la misma industria de alimentos o en otra totalmente distinta.

Indicador: Diagnóstico del Entorno

Sub indicador: Globalización

Gráfica 9
Globalización amenazas/oportunidades



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 80% de entrevistados mencionaron conocer el significado del término globalización, afirmando comprender las amenazas y oportunidades que esta conlleva.

Estrategia de diferenciación

En su totalidad los sujetos de estudio indicaron poseer estrategias para diferenciarse de la competencia, entre las cuales se puede mencionar: el servicio a domicilio, la combinación de sabores en los diferentes productos (pan, empanadas, galletas, otros.) y los horarios de atención.

Sub indicador: Marco normativo/institucional

Tabla 2
Criterios legales con los que cuenta la empresa

Requisito Legal	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas legalmente inscritas
	Sí	No		
Inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)	1	14	15	7%
Patente de comercio	9	6	15	60%
Licencia Sanitaria	15	0	15	100%
Ninguno	0	0	0	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Atendiendo a los resultados obtenidos, se observa que el total de sujetos de estudio indican poseer licencia sanitaria, por tratarse de un requisito indispensable para las empresas que manipulan productos alimenticios, mientras que, solamente el 7% manifiesta estar inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- a pesar de ser un requisito legal para las empresas con más de tres colaboradores.

Sub indicador: Fiscal Tributario

Empresa inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

El total de personas entrevistadas manifestaron estar debidamente inscritos en la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, pues están conscientes de que se trata de una obligación conforme a la ley nacional.

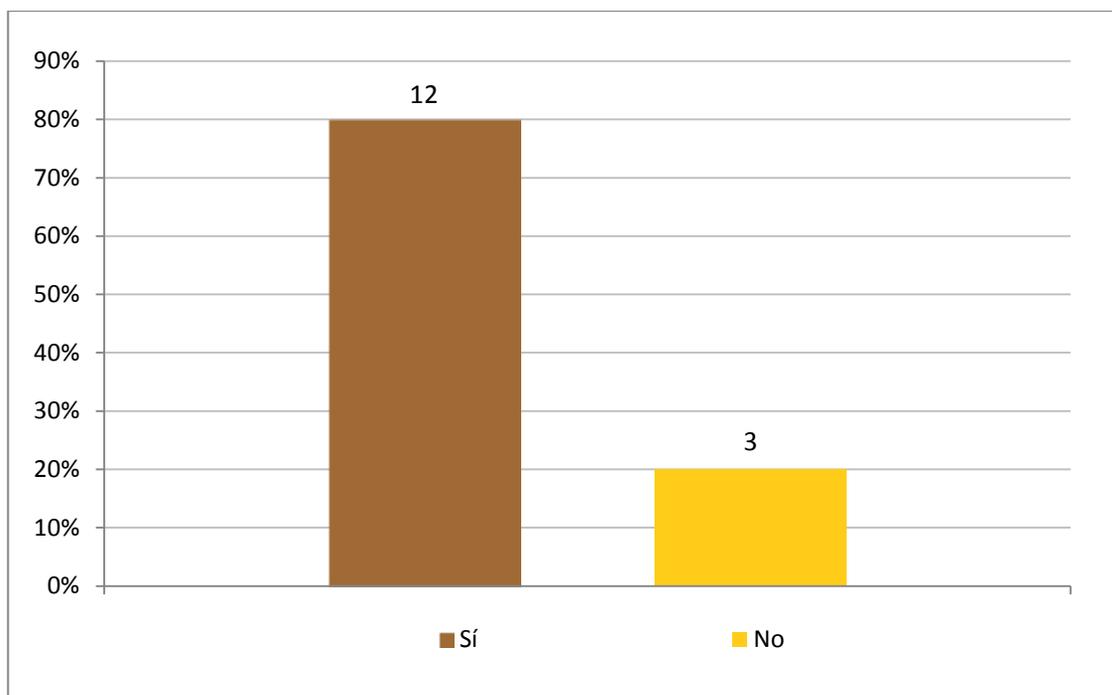
Régimen tributario bajo el que se encuentran inscritas las empresas

En cuanto al régimen tributario, de las empresas que se encuentran legalmente inscritas, la totalidad de entrevistados indicaron pertenecer al régimen de pequeño contribuyente, debido a que sus ingresos no superan los Q150, 000.00 anuales. Estando obligados a pagar únicamente el Impuesto al Valor Agregado –IVA-, con una tarifa del cinco por ciento. Cumpliendo así con otro requisito en el ejercicio legal y evitar caer en situaciones de evasión fiscal.

Indicador: Diagnóstico Interno

Sub indicador: Aspecto Administrativo

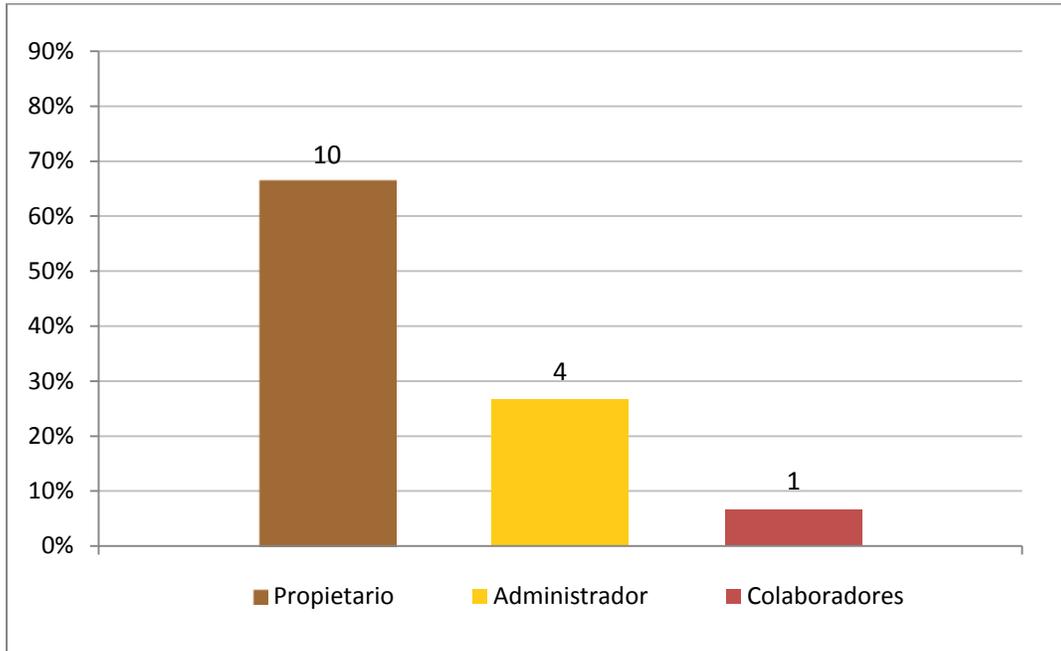
Gráfica 10
Planeación de actividades



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 80% de los propietarios/administradores indicaron que sí realizan una planificación de actividades, estableciéndola de manera verbal o escrita, mientras que el 20% mencionaron no realizarla pues manejan sus tareas de manera empírica.

Gráfica 11
Encargado de realizar planeación

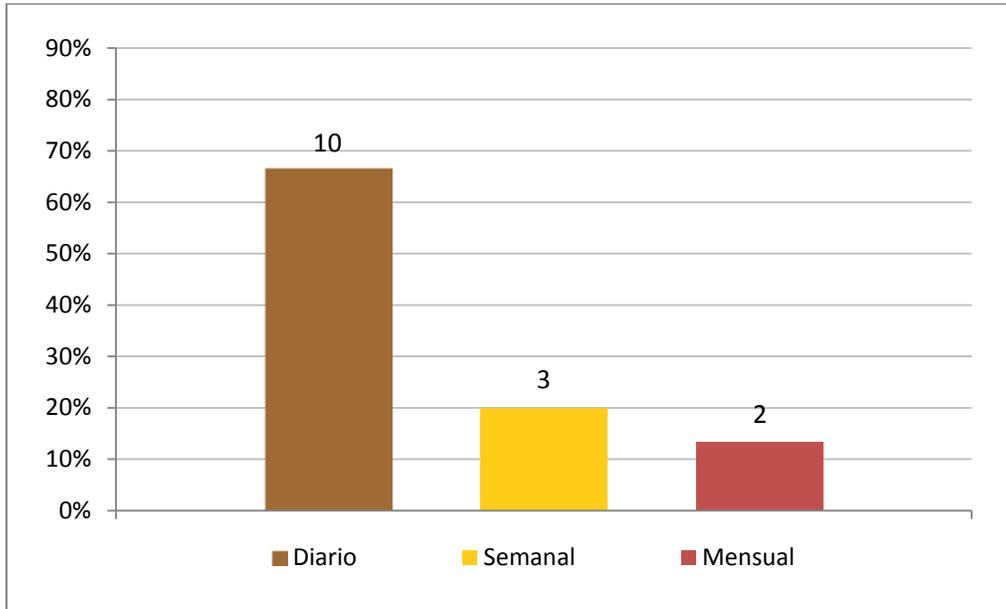


Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El propietario es el encargado directamente de realizar la planificación de actividades según lo manifestado por el 67% de sujetos entrevistados, reflejando un alto grado de centralización en la toma de decisiones; lo que puede llevar a sobrecargar las tareas del administrador o del propietario directamente, además de que el resto de colaboradores tiene poca o nula participación en este proceso.

Gráfica 12

Frecuencia de planificación de actividades



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 67% de los entrevistados afirman realizar la planificación de sus actividades día a día, mientras que el 20% lo ejecutan de manera semanal y 13% de manera mensual, lo cual no prevee situaciones futuras.

Tabla 3
Planes en la empresa

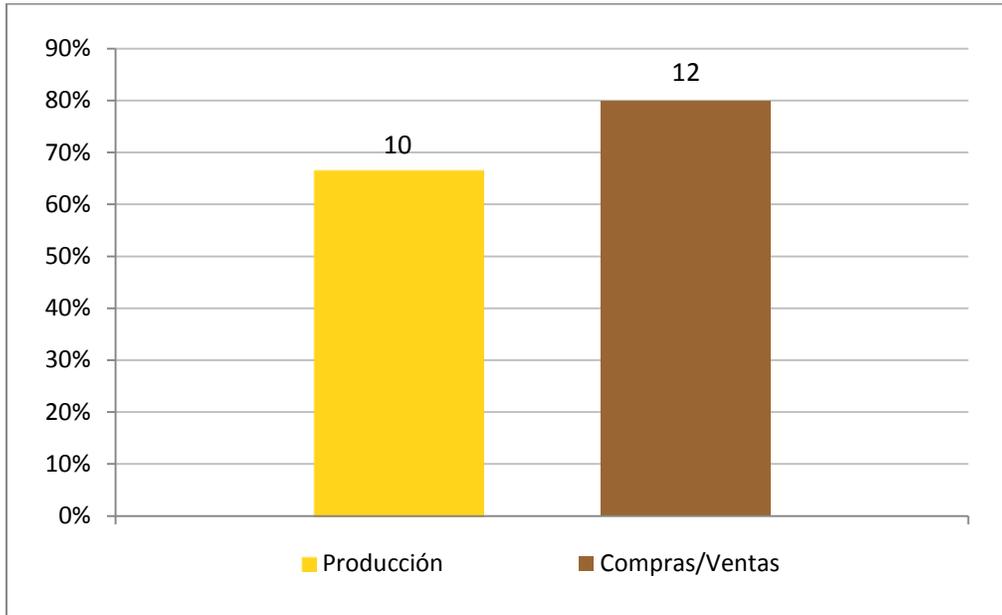
Tipo de plan	Aplicación de planes		Total de Empresas	% aplicación de planes
	Sí	No		
Misión	7	8	15	47%
Visión	7	8	15	47%
Objetivos	7	8	15	47%
Estrategias	13	2	15	87%
Presupuestos	15	0	15	100%
Políticas	2	13	15	13%
Otros	0	0	0	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Tal como refleja la tabla anterior, el total de entrevistados indica manejar presupuestos, mientras que las estrategias son aplicadas por el 87%, siendo estos los elementos de planificación más relevantes o sobre los cuales se tiene mayor conocimiento y dominio.

Gráfica 13

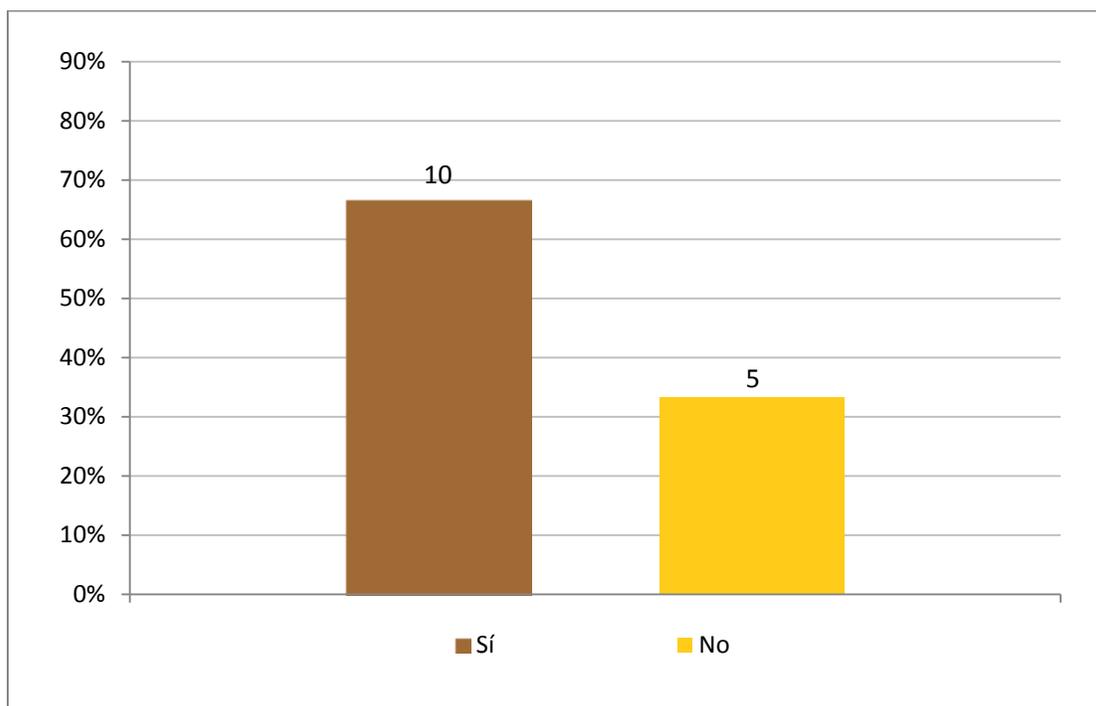
Tipos de presupuestos realizados por la empresa



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

De los presupuestos empleados, el 80% de los sujetos de estudio los elaboran en base a compra/venta, estableciendo así los ingresos y egresos monetarios de la empresa; mientras tanto, el 67% de los entrevistados diseña presupuestos de producción para anticipar el coste de las actividades.

Gráfica 14
Estructura organizacional



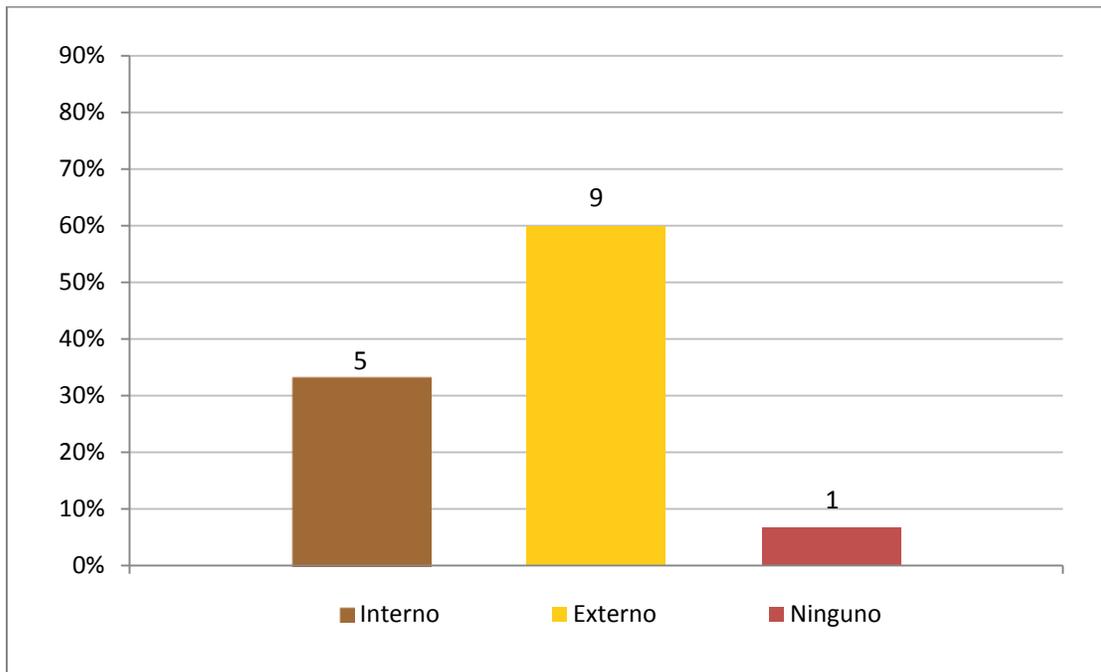
Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 67% de los sujetos entrevistados mencionaron no contar con una estructura organizacional definida, mientras que el 33% afirmó poseer un orden jerárquico definido, sin embargo se ha dado a conocer a los colaboradores únicamente de manera verbal. Por otra parte las personas que indicaron no contar con un organigrama, afirmaron que es conveniente la creación de una estructura formal, para conocer los puestos existentes y líneas de mando dentro de la empresa.

Conocimiento de funciones específicas

Todos los sujetos de estudio manifestaron que los colaboradores sí conocen las funciones específicas que les corresponden dentro de la empresa, ya sea porque se les ha dado a conocer de manera verbal o mediante documentos por parte del propietario o administrador.

Gráfica 15
Tipo de reclutamiento



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Cuando existe una plaza vacante dentro de las empresas, el 60% de los sujetos emplean un reclutamiento externo, mientras que el 33% lo realiza a nivel interno brindando la oportunidad de crecimiento laboral a los colaboradores.

Tabla 4

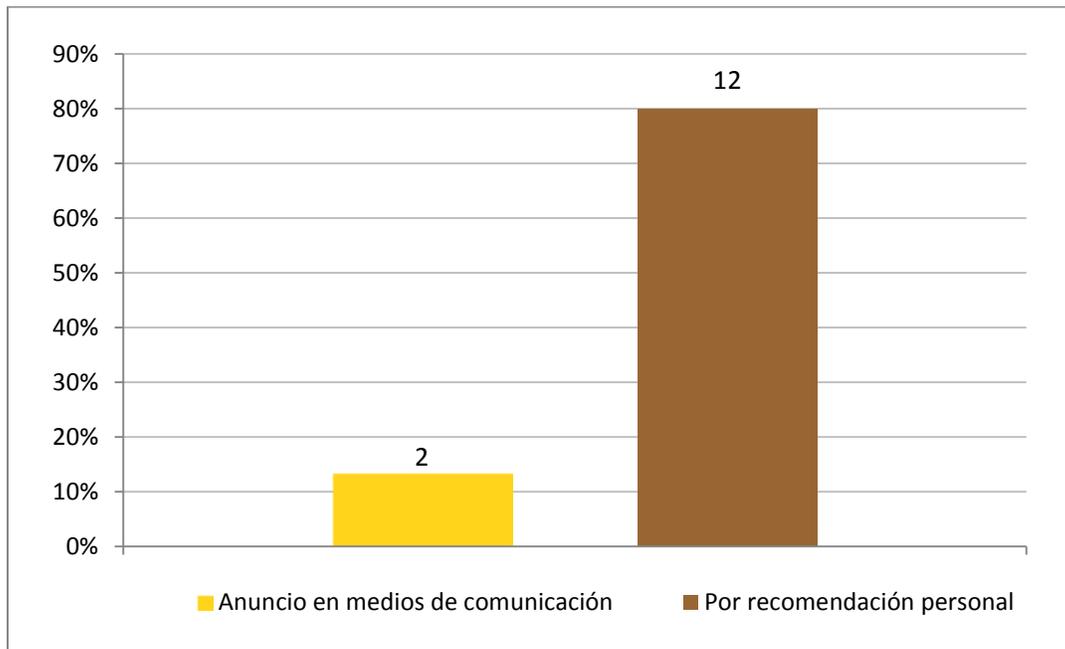
Causas que originan una plaza vacante en la empresa

Causa	Cantidad de empresas que lo aplica	Porcentaje
Presupuesto	6	40%
Renuncias	3	20%
Despidos	4	27%
Crecimiento de la empresa	9	60%
Nulo	1	7%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Son diversas las causas que dan origen a una plaza vacante, el 60% de entrevistados manifestaron que la causa principal que genera la existencia de un puesto, es el crecimiento de la empresa; asimismo el 40% indicó que es por contar con el presupuesto necesario para habilitarlo.

Gráfica 16
Medios empleados para reclutar personal



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

De acuerdo a la gráfica, el 80% de personas entrevistadas indicaron emplear como medio principal de reclutamiento las recomendaciones personales, por la confianza que estas general, al tratarse de personas que son referidas por otras que tienen relación directa con el administrador o el propietario.

Tabla 5

Documentos requeridos para contratar un nuevo colaborador

Documento requerido	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas que lo aplican
	Sí	No		
Solicitud de empleo	2	13	15	13%
Currículum vitae	7	8	15	47%
Fotocopia de DPI	11	4	15	73%
Carta de recomendación	11	4	15	73%
Antecedentes penales y policíacos	9	6	15	60%
Todas las anteriores	0	15	15	0%
Ninguno todo es verbal	4	11	15	27%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

La mayoría de personas entrevistadas requieren, como mínimo, para contratar a un nuevo colaborador, fotocopia de DPI y una carta de recomendación, así también el 60% solicita antecedentes penales y policíacos; considerando cada requerimiento de acuerdo a la magnitud del puesto vacante.

Tabla 6
Pasos empleados para la gestión del Recurso Humano

Pasos en la gestión de Recursos Humanos	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas que lo aplican
	Sí	No		
Entrevista	15	0	15	100%
Pruebas técnicas o intelectuales	6	9	15	40%
Selección y elaboración de contrato	3	12	15	20%
Inducción y capacitación	9	6	15	60%
Ninguno	0	15	15	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

EL total de sujeto de estudio mencionaron realizar entrevistas para la gestión de nuevos colaboradores, mientras que el 60% indicó ejecutar una inducción y capacitación al nuevo personal para que conozcan la empresa, las funciones y responsabilidades que le competen; siendo únicamente el 20% de panaderías las que efectúan una selección y elaboración de contrato de manera escrita.

Comunicación directa con los colaboradores y liderazgo empleado

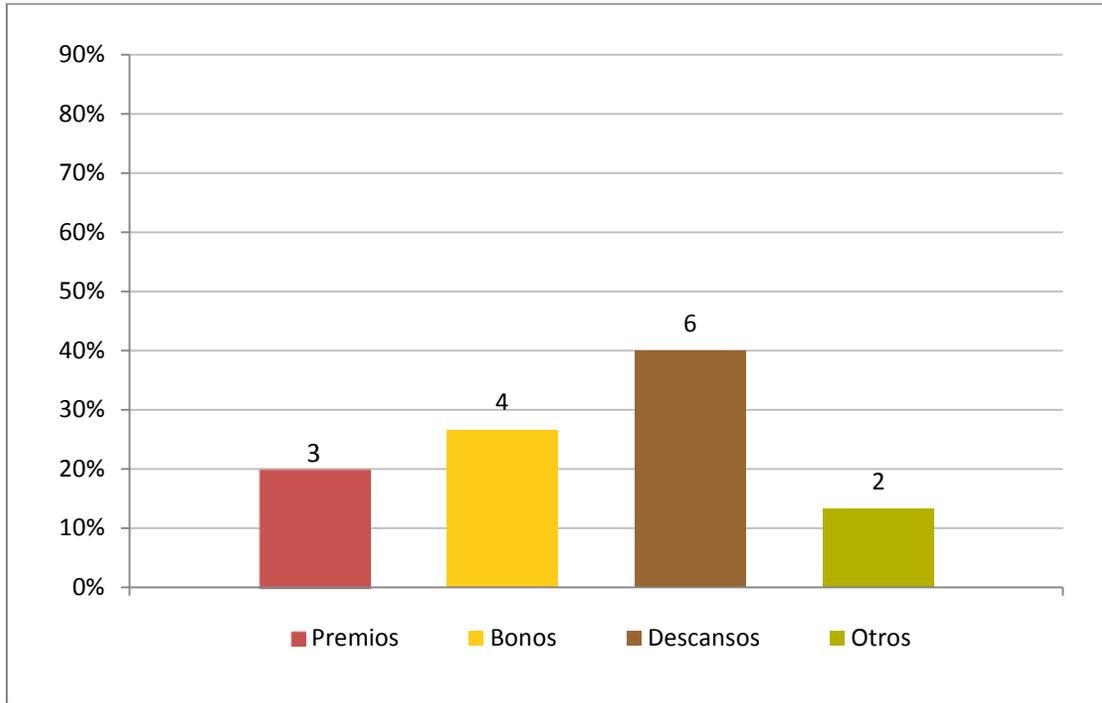
El total de entrevistados coinciden en que sí existe una comunicación directa con los colaboradores para agilizar la realización de actividades o bien fortalecer lazos de confianza. En cuanto al liderazgo ejercido, todos mencionaron emplear el liderazgo democrático tomando en cuenta las opiniones y aportes de los colaboradores.

Reconocimiento del esfuerzo laboral

Respecto a la motivación y reconocimiento del esfuerzo laboral en las actividades diarias, la totalidad de sujetos de estudio manifestaron valorar la eficiencia y eficacia de los colaboradores, pues los consideran uno de los ejes más importantes para el desarrollo y reconocimiento de la empresa.

Gráfica 17

Incentivos al esfuerzo y dedicación de los colaboradores



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 40% de propietarios/administradores dijeron emplear los descansos como incentivo principal hacia los colaboradores, mientras que el 13% regala insumos o producto terminado, con el fin de reconocer y motivar el esfuerzo y dedicación del equipo de trabajo.

Tabla 7
Controles aplicados en la empresa

Tipo de control	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas que lo aplican
	Sí	No		
Correctivos	12	3	15	80%
Preventivos	9	6	15	60%
Retroalimentación	8	7	15	53%
Ninguno	0	15	15	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

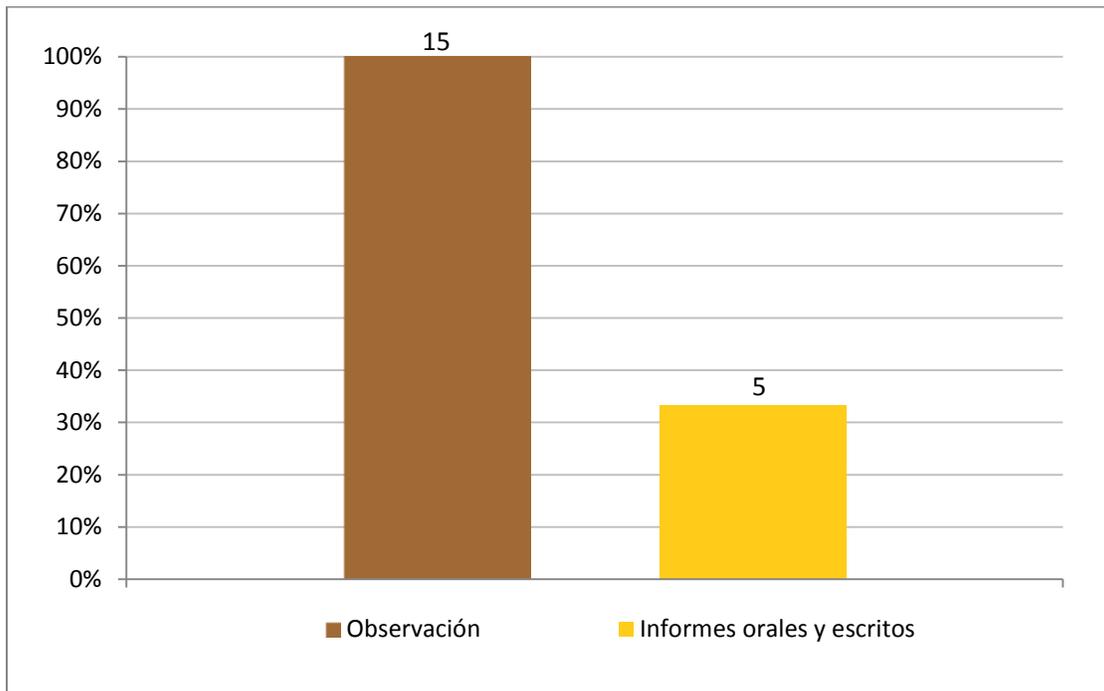
Entre los tipos de controles aplicados para verificar las actividades en la organización, el 80% indicaron aplicar principalmente controles correctivos, con una supervisión constante, mientras que los controles preventivos son aplicados por un 60% para evitar posibles fallas, asimismo el 53% emplea la retroalimentación para corregir acciones futuras.

Frecuencia de supervisión de actividades

Todos los entrevistados coincidieron en supervisar a diario las actividades que se llevan a cabo en la empresa, con la intención de prevenir o corregir fallas en los productos, logística y servicios ofrecidos.

Gráfica 18

Método para verificar la ejecución de tareas



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Todos los entrevistados afirmaron utilizar la observación como principal método de verificación sobre la ejecución de tareas, al mismo tiempo un 33% menciona requerir adicionalmente informes orales y escritos a los colaboradores.

Sub indicador: Aspecto de Mercado

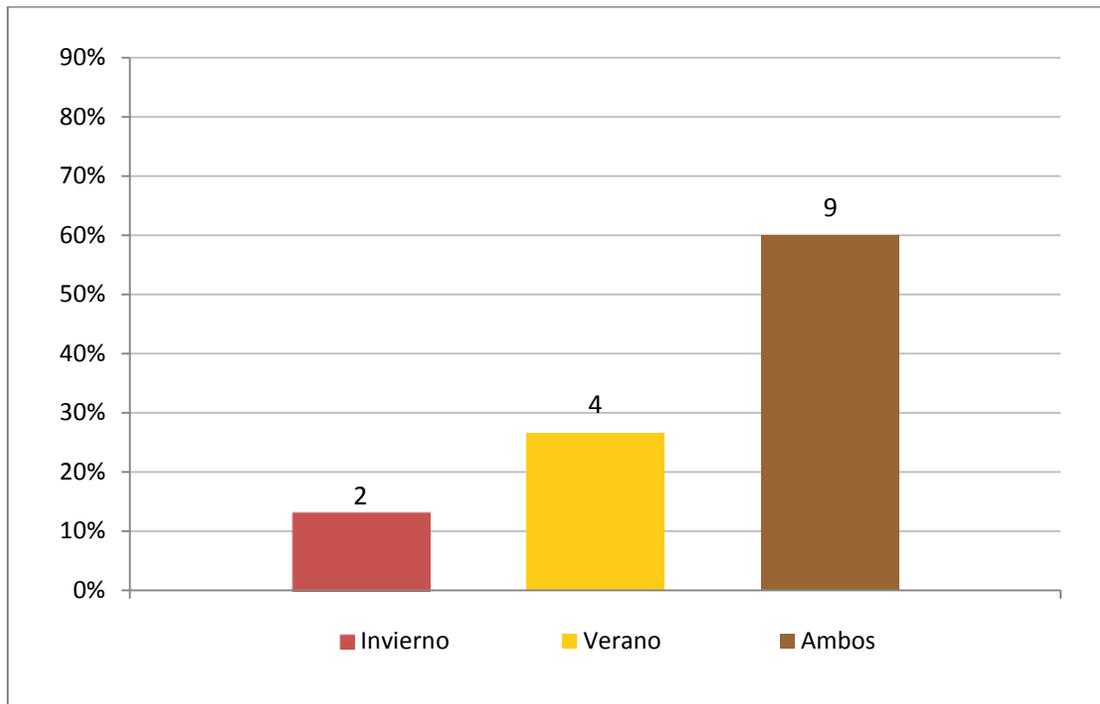
Tabla 8
Productos que ofrece la empresa

Productos	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas que lo aplican
	Sí	No		
Pan dulce	15	0	15	100%
Pan salado	14	1	15	93%
Pan francés	14	1	15	93%
Pasteles	5	10	15	33%
Otros	5	10	15	31%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El total de sujetos de estudio indicaron que el pan dulce es el productos principal que elaboran, con mínima diferencia le sigue el pan salado y el pan francés, mientras que el 33% de personas mencionan estar inmersos en la elaboración de pasteles para todo tipo de ocasión; además un 31% elabora otros productos específicos como empanadas, donas y pan integral, generando una ventaja competitiva tras la diversificación de productos.

Gráfica 19
Época del año en la que se vende más



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 60% de los sujetos entrevistados establecen que el pan se vende tanto en invierno como en verano, pues se trata de un producto de consumo frecuente.

Unidades de pan producidas al día

La cantidad de productos ofertados se ajusta al tamaño y capacidad que posee cada empresa, siendo así, que en promedio la producción diaria oscila entre 300 a 4,000 panes aproximadamente de diferente variedad.

Tabla 9

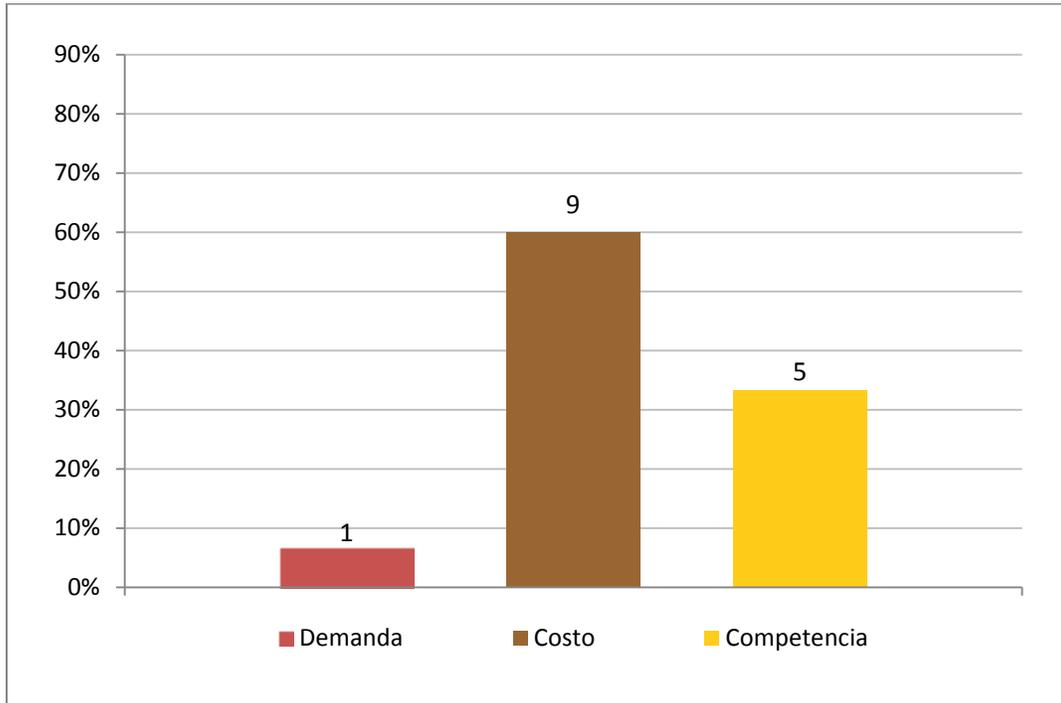
Empaque empleado para la entrega del producto al consumidor

Empaque	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas que lo aplican
	Sí	No		
Bolsas plásticas	15	0	15	100%
Cajas de cartón	6	9	15	40%
Recipientes plásticos	3	12	15	20%
Otros	0	15	15	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Respecto al empaque empleado para la venta del producto, el 100% de los sujetos de estudio mencionaron utilizar bolsas plásticas, el 40% indican emplear adicionalmente cajas de cartón y un 20% hacen uso de recipientes plásticos.

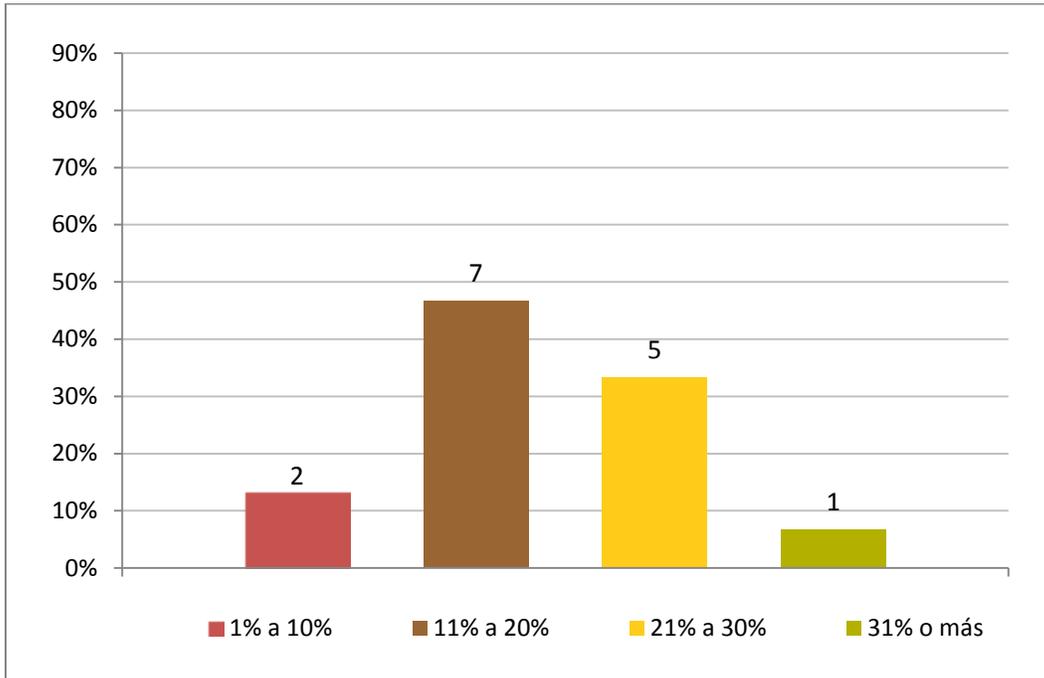
Gráfica 22
Características consideradas para fijar precios



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Los propietarios/ administradores de las panadería consideran distintos aspectos para la fijación de precios del producto, tal como lo demuestra la gráfica donde el 60% manifestaron tomar en cuenta el costo de los productos como base para fijar un precio de venta.

Gráfica 23
Margen de ganancia



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Del total de entrevistados, el 47% esperan obtener un porcentaje de utilidad entre once y veinte por ciento, mientras que únicamente el 7% aspira a la obtención de un margen mayor al treinta y uno por ciento.

Tabla 10

Insumos con mayor variación en precios

Insumo	No. de empresas	Porcentaje
Leche	0	0%
Huevos	15	100%
Azúcar	9	60%
Harina	10	67%
Levadura	0	0%
Margarina	0	0%
Manteca	0	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El total de sujetos de estudio concordaron que el principal insumo en manifestar cambios significativos de precio es el huevo, seguidamente de la harina y el azúcar, lo cual implica para los empresarios una variación en costos de producción, reflejándose en la disminución del margen de utilidad para la empresa o incidir directamente en las características físicas del producto, bajos niveles de oferta y poca diversificación de los mismos.

Tabla 11
Precio del producto por unidad

PRODUCTO	No. de Empresas											
	PRECIO POR UNIDAD											
	Q0.75	%	Q1.00	%	Q1.50	%	Q2.00 a Q5.00	%	Q10.00 a Q20.00	%	Q50.00 o más	%
Pan dulce	1	7%	10	67%	2	13%	0	0%	3	7%	0	0%
Pan Salado	1	7%	13	87%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Pan francés	1	7%	13	87%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Pasteles	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	5	33%
Otros	0	0%	0	0%	0	0%	5	33%	0	0%	0	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El precio de venta por unidad varía de acuerdo a diversos aspectos, como los beneficios que el consumidor final adquirirá y por los cuales estará dispuesto a pagar, pero a la vez el margen de utilidad que el empresario requiere; de manera que la tabla anterior refleja, que la mayoría de empresas maneja un precio promedio de un quetzal por unidad de pan; mientras que el 31% de sujetos inmersos en la fabricación de pasteles, manejan precios mayores a cincuenta quetzales dependiendo del tamaño o porciones requeridas por el cliente.

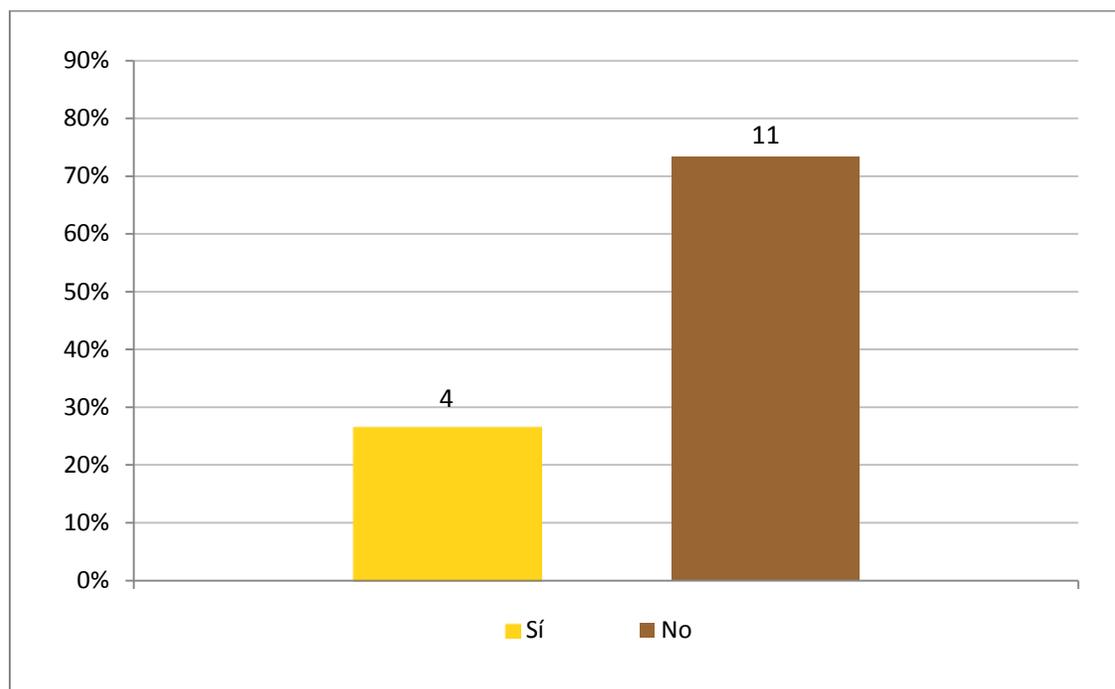
Tabla 12
Ubicación del punto de venta

Punto de venta	Cantidad de empresas que lo emplean	%
Casa de habitación	5	23%
Local propio	7	32%
Alquiler de local	10	45%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

En relación al punto de venta de los productos, el 45% de los sujetos estableció hacer uso de un local en calidad de arrendamiento, pues no poseen un inmueble propio que puedan emplear para realizar esta actividad comercial.

Gráfica 24
Servicio a domicilio



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 73% de las personas entrevistadas indicaron no prestar servicio a domicilio, mientras que un 27% sí lo realiza acreditándoles una ventaja competitiva.

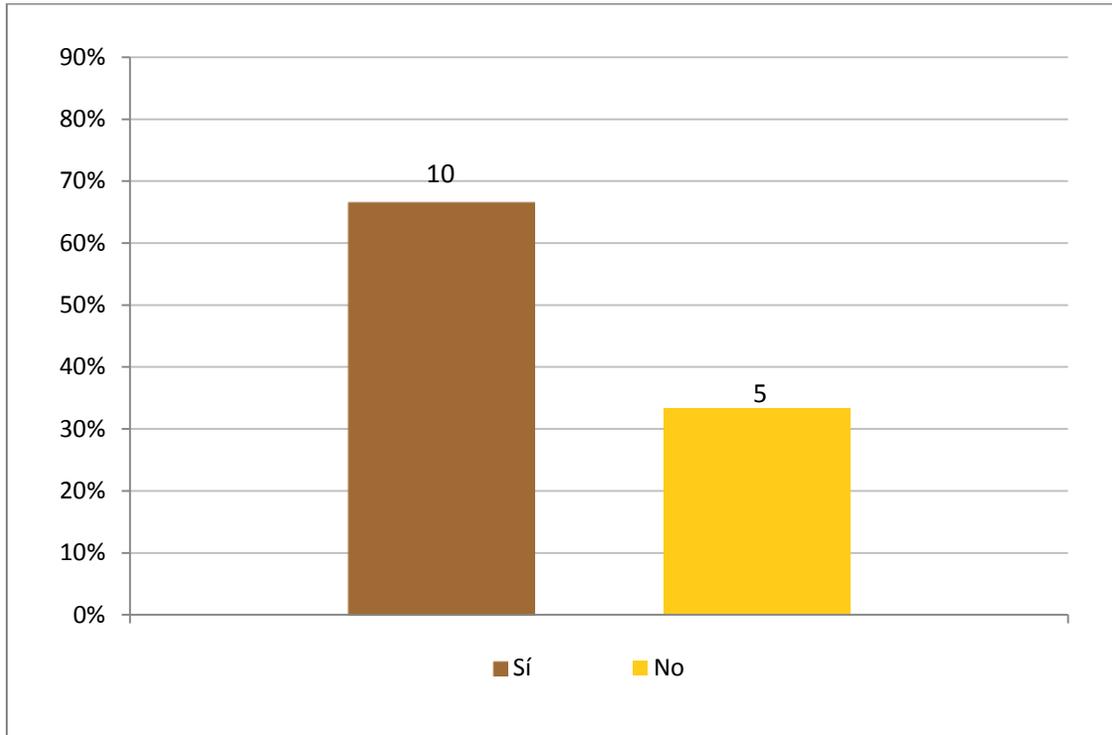
Tabla 13
Canal de distribución empleado

Canal de Distribución	Número de empresas		Total de empresas	% de empresas que lo aplican
	Sí	No		
Fabricante -consumidor final	13	2	15	87%
Fabricante -detallista -consumidor final	8	7	15	53%
Fabricante -mayorista -detallista -consumidor final	0	15	15	0%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Como lo presenta la tabla, para facilitar la comercialización de los productos el 87% de sujetos indican emplear el canal fabricante- consumidor final, mientras que el 53% lo realizan mediante fabricante-detallista-consumidor final.

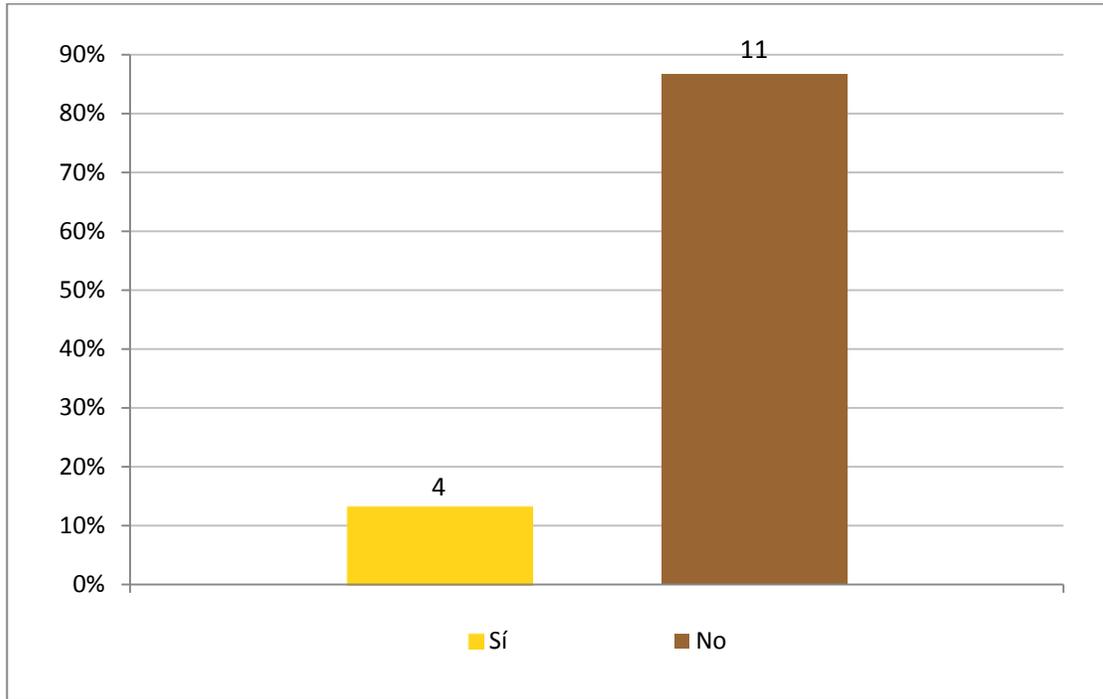
Gráfica 25
Marca de acreditación



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 67% de los entrevistados afirmaron contar con una marca que diferencie sus productos ante la competencia, mientras que un 33% indicaron no contar con una que diferencie sus productos ya que son similares a los de otra empresa.

Gráfica 26
Etiqueta de diferenciación



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Un 87% de las personas entrevistadas señalaron no contar con una etiqueta que identifique sus productos pues no lo consideran necesario, mientras que el 13% afirmaron utilizar etiqueta o rotulación en sus empaques.

Tabla 14
Medios de publicidad y promoción

Medios publicitarios	Cantidad de empresas que lo emplean		Total de empresas	%
	Sí	No		
Radio	1	14	15	7%
Televisión	0	15	15	0%
Volantes	0	15	15	0%
Boca en boca	14	1	15	93%
Redes sociales	6	9	15	40%
Ninguno	0	15	15	0%
Estrategias de promoción	Cantidad de empresas que lo emplean		Total de empresas	%
	Sí	No		
Descuentos	5	10	15	33%
Ofertas	0	15	15	0%
Rebajas	7	8	15	47%
Muestras gratis	8	7	15	53%
Ninguna	2	13	15	13%

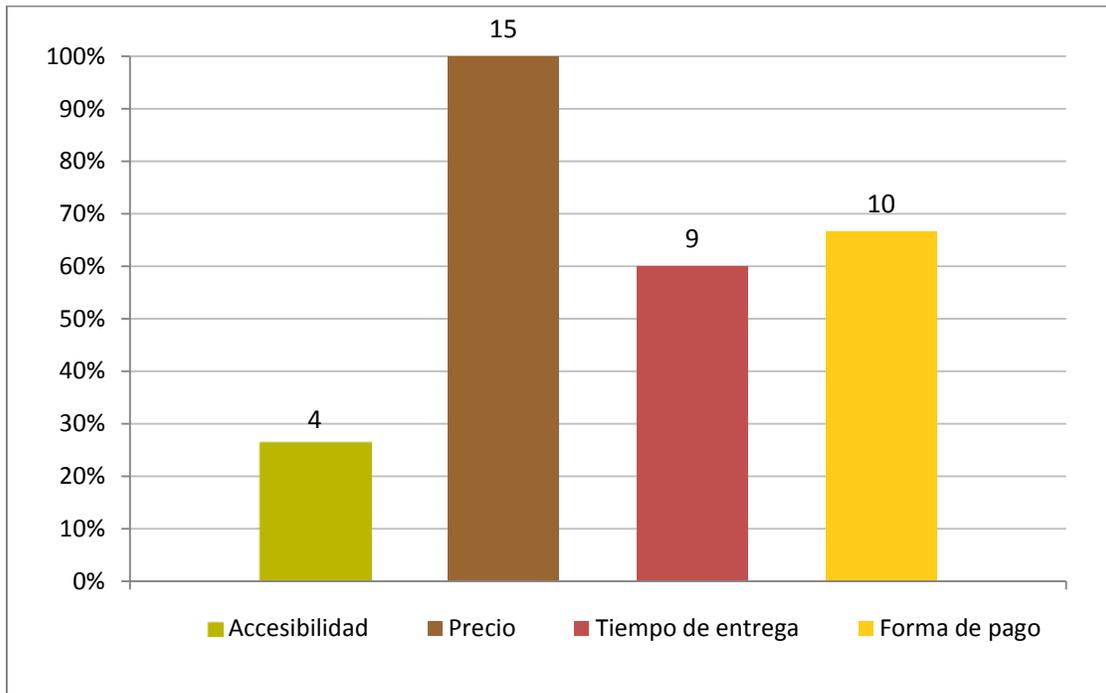
Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

De los datos presentados en la tabla, se puede identificar que la mayoría de panaderías no invierte en medios publicitarios, pues únicamente emplean la estrategia de boca en boca, es decir bajo recomendaciones o referencia de los clientes. Por otra parte, para promocionar sus productos el 53% de las panaderías utilizan la estrategia de muestras gratis, mientras que el 13% no pone en práctica este principio de mercadotecnia.

Sub indicador: Aspecto Técnico Operativo

Gráfica 27

Consideraciones para la compra de materia prima



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Todos los sujetos de estudio toman en cuenta, primordialmente, el factor precio al momento de adquirir materia prima, el 67% considera la forma de pago a los proveedores y un 60% analizan el tiempo de entrega.

Almacenes e inventarios

El total de sujetos de estudio indicaron contar con las reservas necesarias de materia prima requeridas para producir a futuro, manejando inventarios para evitar mermas, desperdicio y caducidad por tratarse de productos perecederos. Sin embargo, hay panaderías que no cuentan con un espacio específico o adecuado en la planta destinado para el almacenamiento de estos bienes.

Equipo empleado en la producción

Para posicionarse en la industria panificadora las empresas han adquirido maquinaria y equipo moderno como: mezcladora, batidora, horno eléctrico, además cuentan con: pesa/balanza, espigueros, mesa de trabajo, pila industrial, raspadores, rodillo, bandejas y moldes, todos estos para realizar la manufactura del pan de la mejor manera.

Tabla 15
Proceso de producción

Paso	Proceso
1	Determinar el producto a elaborar y la cantidad de producción.
2	Verificar la existencia y las condiciones en las que se encuentra la materia prima.
3	Pesar los ingredientes en la báscula/pesa.
4	Mezclar los ingredientes (en seco/en húmedo).
5	Refinado de la masa, la cual debe quedar fina ya sea con máquina refinadora o rodillos manuales para evitar burbujas de aire y lograr una adecuada manipulación.
6	Dividir y redondear la masa en medidas y peso exacto, elaborar figuras de acuerdo al producto a realizar y colocar las piezas en las bandejas o moldes.
7	Seguidamente se deja reposar la masa hasta obtener el punto exacto, por lo general es de 45 a 60 minutos.
8	Se introducen las bandejas al horno hasta obtener la adecuada cocción del pan.
9	Se retiran las bandejas del horno y se deja enfriar el producto colocando las bandejas en los espigueros.
10	Se verifica el sabor, color y tamaño de los panes para ver si cumplen con los estándares de calidad.
11	Por último se extrae el producto de las bandejas/moldes y está listo para su comercialización.

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

La tabla anterior muestra un proceso estándar de la producción de pan de acuerdo a lo percibido en la observación realizada; cabe resaltar que cada panadería cuenta con procesos propios de producción de acuerdo al tipo de producto que ofrece.

Higiene y seguridad Industrial

En su totalidad los entrevistados indicaron que sí cuentan con normas de higiene y seguridad para la elaboración de los productos, haciendo referencia a la limpieza del área de trabajo y maquinaria, así como el manejo de equipo de protección personal que deben utilizar los colaboradores.

Sub indicador: Aspecto Financiero

Tabla 16
Análisis / control financiero

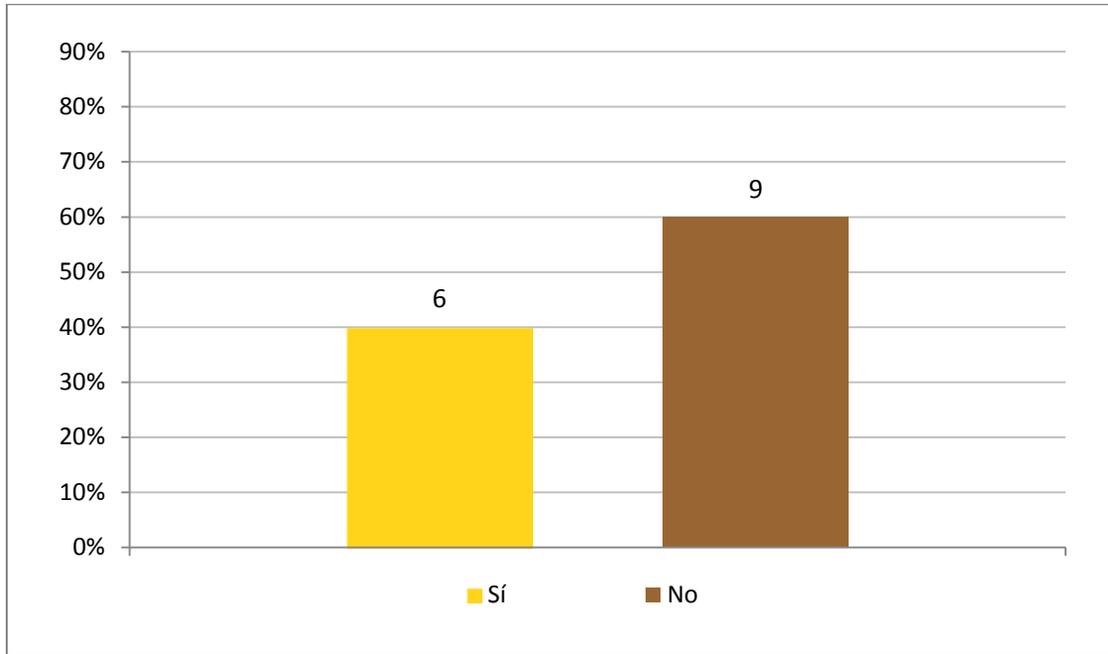
Realización de Análisis Financiero	Cantidad de empresas que lo emplean		Total de empresas	%
	Sí	No		
Siempre	5	10	15	33%
A veces	8	7	15	53%
Nunca	2	13	15	13%
Situación financiera de la empresa	Cantidad de empresas que lo emplean		Total de empresas	%
	Sí	No		
Estable	7	8	15	47%
Regular	8	7	15	53%
Mala	0	15	15	0%
Encargado de controles financieros	Cantidad de empresas que lo emplean		Total de empresas	%
	Sí	No		
El propietario	8	7	15	53%
Un contador	1	14	15	7%
Encargado/Administrador	4	11	15	27%
Miembro de la Familia	2	13	15	13%

Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Tal como se muestra en la tabla, el 53% de sujetos indicaron realizar los análisis financieros de manera esporádica, es decir, a veces. En cuanto a la situación financiera de la empresa, el 53% de los entrevistados la calificaron como regular, mientras que el 47% la perciben como estable. Además, el encargado de realizar y ejecutar los controles financieros, en un 53% de sujetos es el propietario y solamente el 7% manifestó emplear los servicios de un contador externo a la empresa.

Sub indicador: Ética y Responsabilidad Social Empresarial

Gráfica 28
Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 60% de personas entrevistadas manifestaron no participar en actividades de beneficio social, y el 40% sí lo realiza a través de donaciones monetarias, insumos o producto terminado a instituciones benéficas.

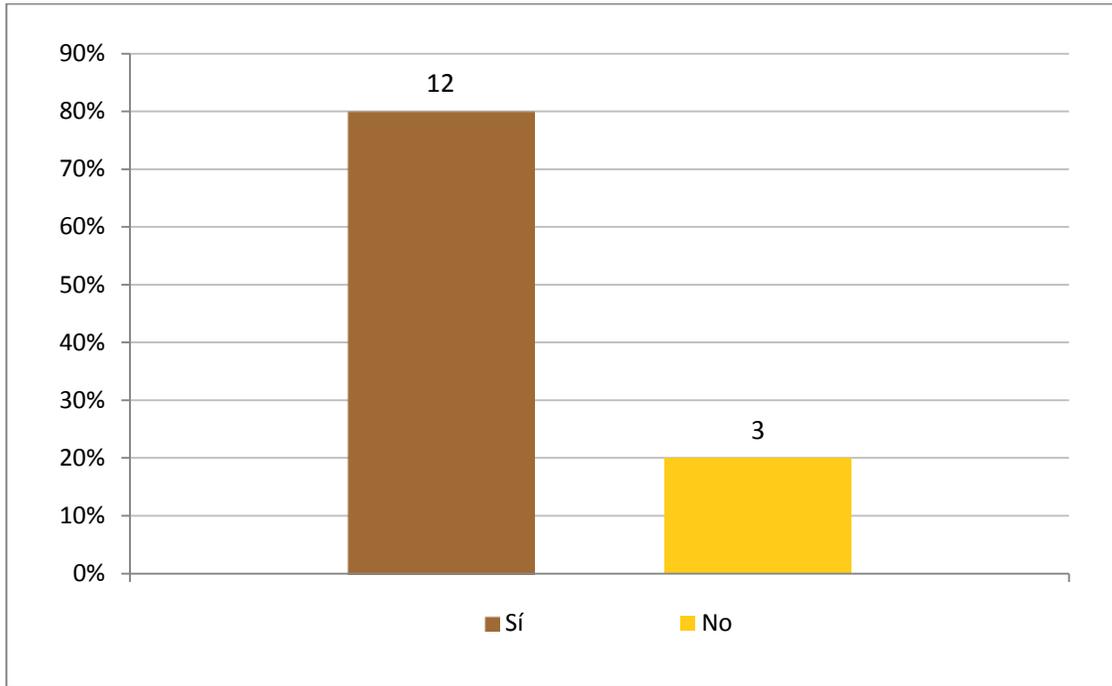
Indicador: Asociatividad y vinculaciones Mipyme

Sub indicadores: Cooperativas/Asociaciones

Miembro de organización panificadora

Todos los entrevistados expusieron no pertenecer a ninguna organización de productores de pan, además señalaron no tener conocimiento sobre la existencia de alguna asociación o cooperativa de la industria panificadora en Huehuetenango a nivel municipal.

Gráfica 29
Integración de asociación panificadora

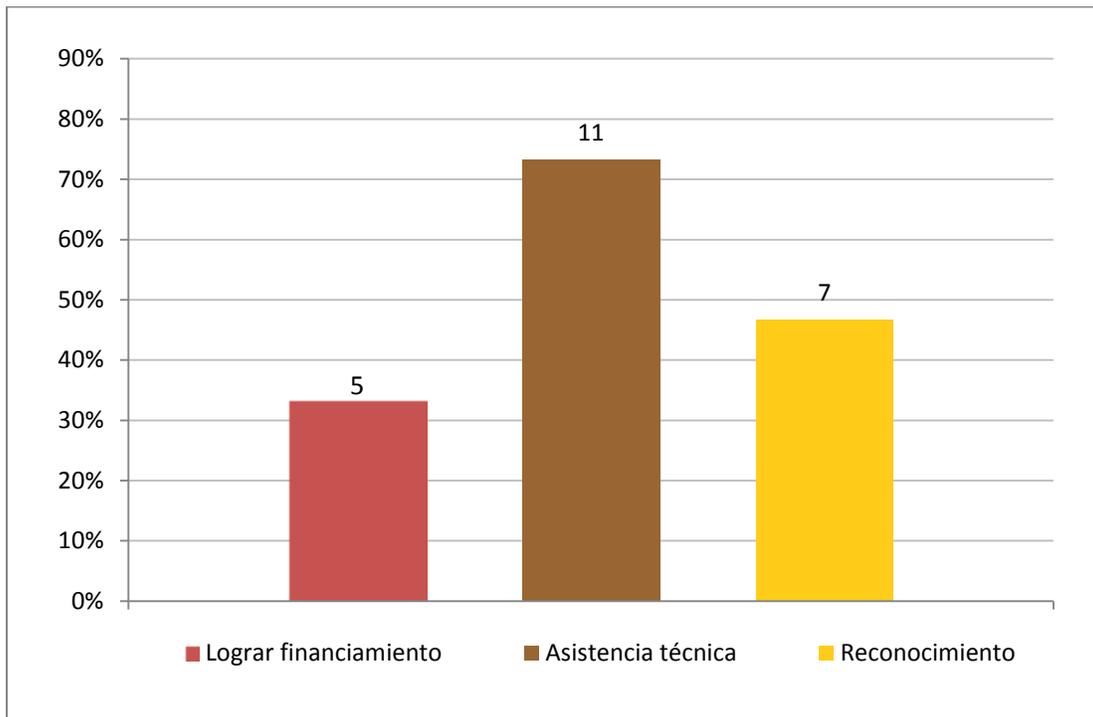


Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 80% de sujetos de estudio respondieron que sí es oportuno establecer una cooperativa o asociación de la industria panificadora en el municipio de Huehuetenango, para regular la oferta/demanda del mercado.

Gráfica 30

Beneficios al integrar una asociación panificadora



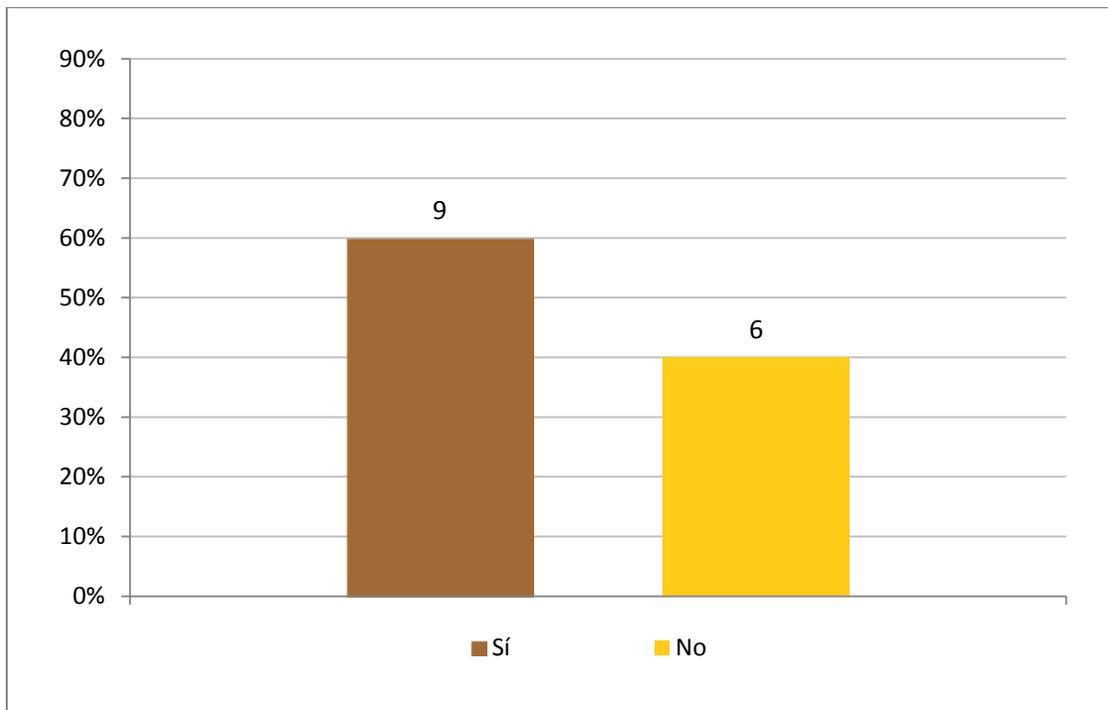
Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

De las personas dispuestas a integrar una asociación panificadora a nivel municipal, el 73% esperarían obtener principalmente asistencia técnica, mientras que el resto esperaba lograr el reconocimiento en la mente de los clientes internos y externos de la empresa, así como beneficiarse a través de financiamiento monetario.

Indicador: Servicios Mipyme

Sub indicador: Servicios de Desarrollo Empresarial

Gráfica 31
Apoyo/asistencia técnica recibida

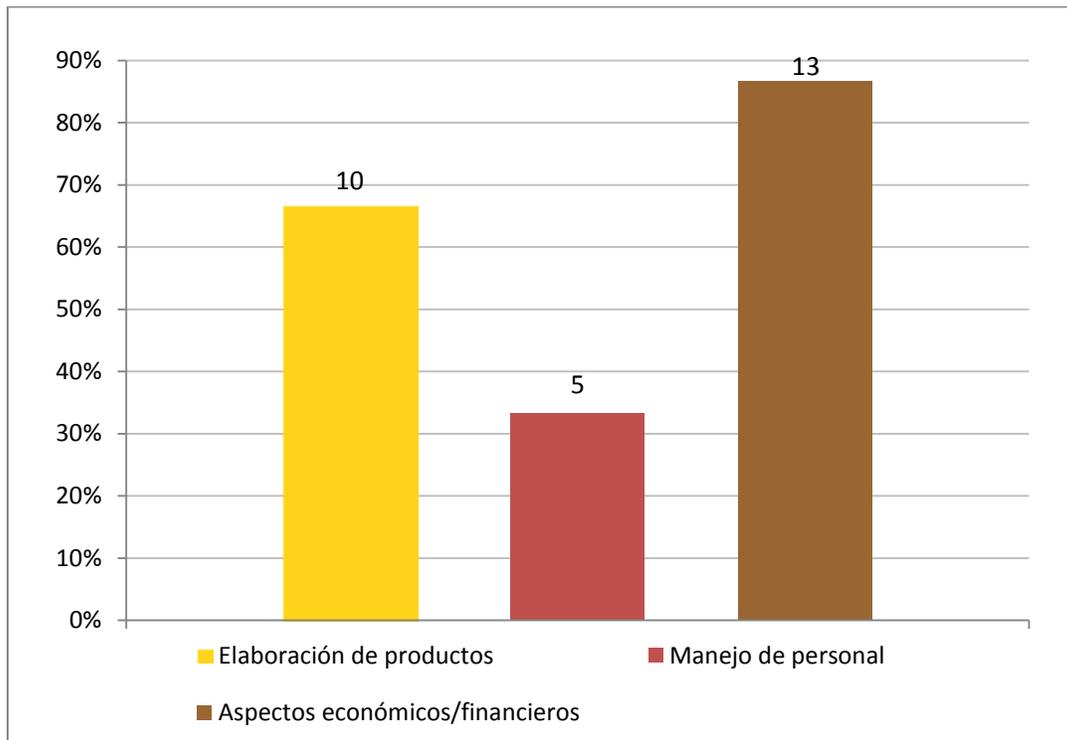


Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 60% de los entrevistados afirmaron recibir apoyo o asistencia técnica de instituciones del Estado o privadas como, la Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (FUNDAP), Molinos Modernos S.A., Puratos de Guatemala S.A. y el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP).

Gráfica 32

Necesidades de asesoramiento



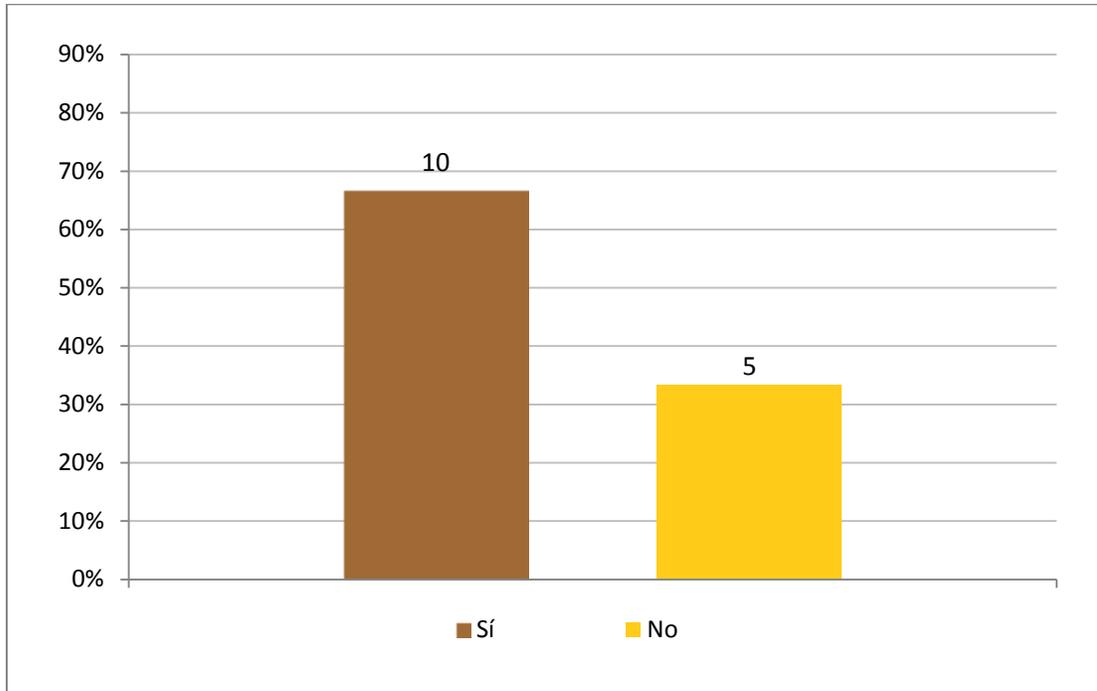
Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Sobre las necesidades de asesoramiento para mejorar las condiciones de la empresa, el 87% de sujetos indicaron requerir principalmente apoyo en aspectos económicos/financieros; mientras que el resto hace referencia a la orientación sobre la elaboración de productos nuevos, manejo de personal, así como asesoramiento en temas de mercadeo y comercialización.

Sub indicador: Servicios Financieros

Gráfica 33

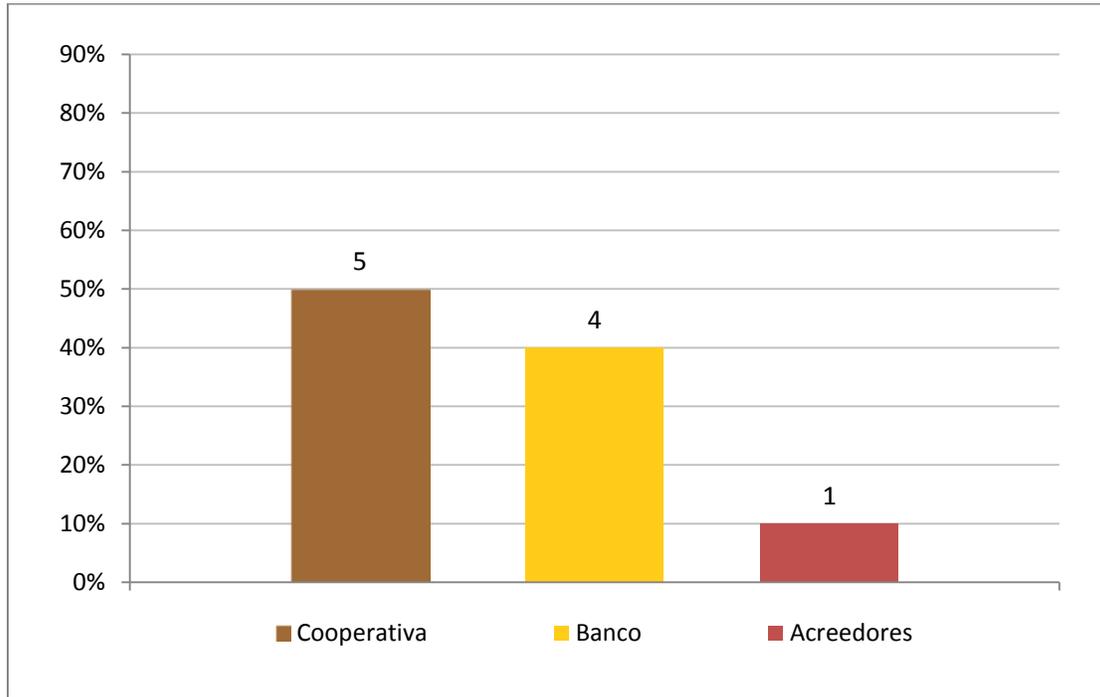
Manejo de crédito o préstamos para capital de trabajo



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 67% de los sujetos de estudio manifestaron emplear el crédito y préstamos en algún momento, ya sea para el inicio de la empresa o bien para financiar el capital de trabajo; mientras que el 33% mencionaron que no ha sido necesario emplear estos mecanismos, ya que han trabajado y reinvertido recursos propios.

Gráfica 34
Fuentes de financiamiento



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

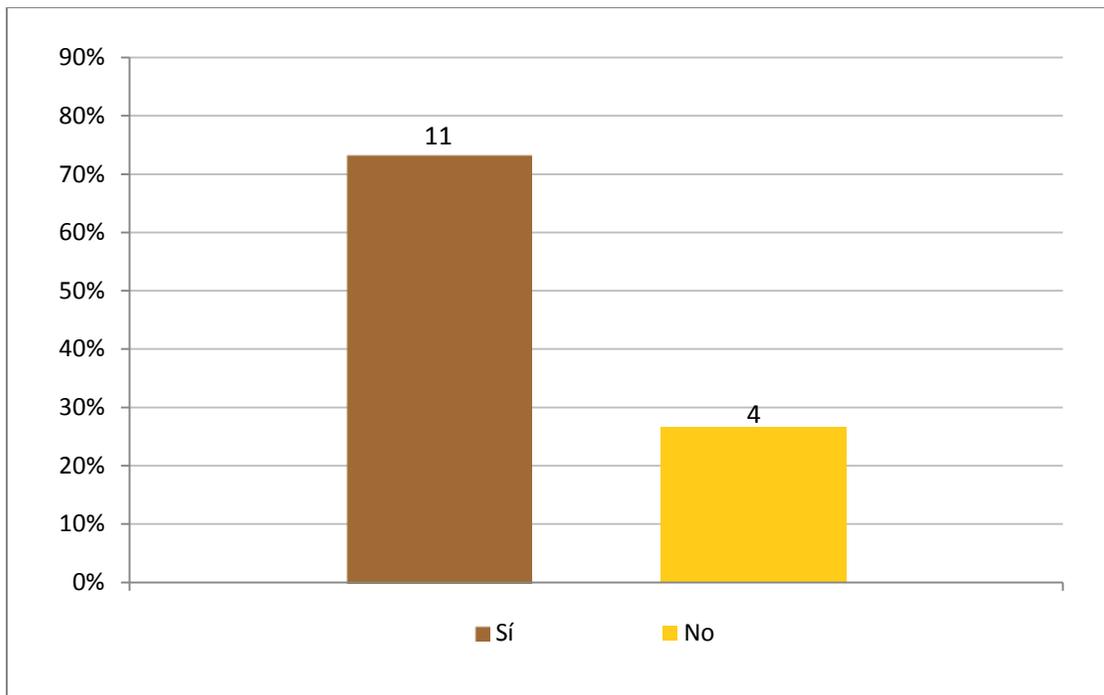
De las personas que afirmaron emplear créditos o préstamos, el 33% explicaron haberlo realizado a través de una cooperativa local, mientras que el 40% lo ha adquirido en agencias bancarias del municipio.

Indicador: Oportunidades de Mejora

Sub indicador: Benchmarking

Gráfica 35

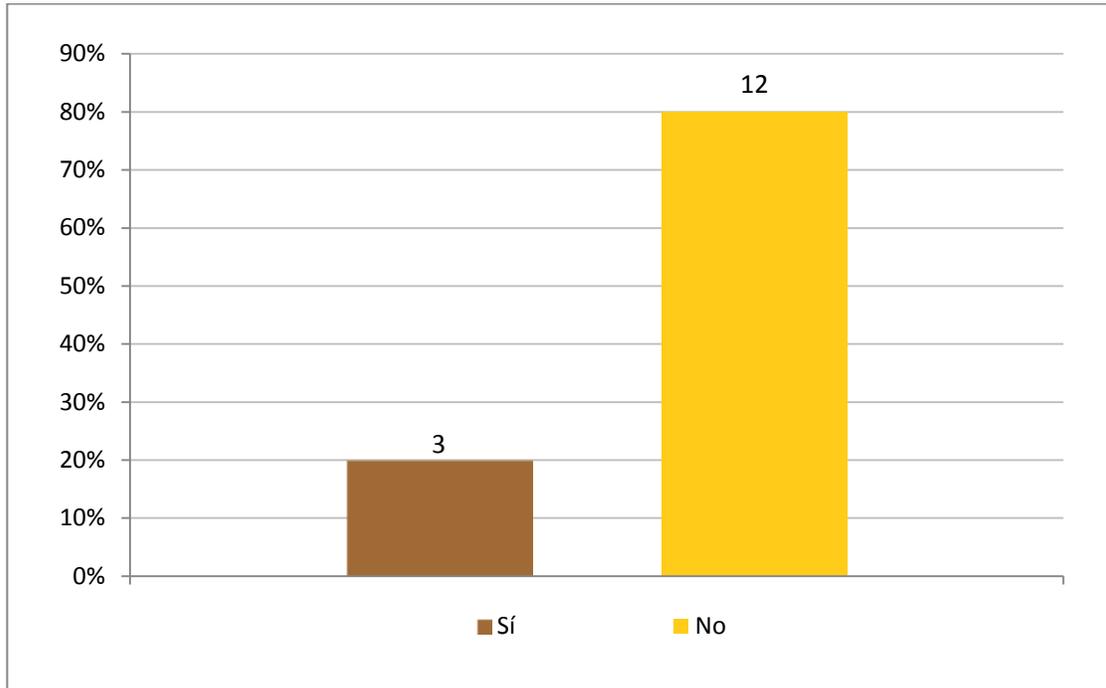
Empresas destacadas de la industria panificadora



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

El 73% de los entrevistados afirmaron la existencia de empresas destacadas en la industria panificadora a nivel nacional, tales como Xelapan, San Martín y panadería Las Victorias.

Gráfica 36
Aplicación de benchmarking



Fuente: trabajo de campo (junio 2017).

Solamente el 20% de los propietarios/administradores indicaron haber implementado mejoras a la empresa, a través de estrategias de comercialización observadas en la competencia. Mientras que el 80% mencionó no hacer uso de esta herramienta administrativa por desconocer del tema o porque lo consideran un proceso poco ético.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación realizada en las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango, cuyo objetivo general fue conocer los resultados del diagnóstico empresarial aplicado en dichas empresas, para posteriormente brindar una propuesta administrativa que les permita desarrollar las áreas a mejorar.

Para efecto del mismo, en la discusión de resultados se confrontará la información recopilada mediante los instrumentos de investigación y los fundamentos teóricos investigados con antelación sobre el tema.

De acuerdo con la entrevista efectuada a los propietarios/gerentes/administradores de cada una de las panaderías, se logró determinar que la mayoría de empresas son dirigidas directamente por el propietario, los cuales tienen un rango de edad de entre treinta y uno a cincuenta años. Además, se hace evidente en los sujetos de estudio la predominancia del género masculino; en cuanto al grado académico la mayoría cuenta con un nivel de escolaridad a nivel medio, entiéndase básico y diversificado. -Ver gráfica 1 y tabla 1-

Respecto a la definición y caracterización de las Mipyme, de conformidad con el Ministerio de Economía –MINECO- (2015), a través del Acuerdo Gubernativo Número 211-2015, establece en el artículo 3, que se toman como parámetros de clasificación para las empresas, el número de empleados y el nivel de ventas anuales. De tal manera, se pudo constatar que el 93% de las empresas sujetos de estudio se consideran microempresas, con la participación directa del propietario y un máximo de diez colaboradores; mientras que el 7% se califica como pequeña empresa, con un mínimo de once colaboradores y un máximo de ochenta. –Ver gráfica 2-.

Además, cabe destacar que según las gráficas 3, 4 y 5 la mayoría de empresas tienen una gran trayectoria en el mercado huehueteco, con dieciséis o más años de efectuar

actividades de panificación, contando con un grupo de trabajo diversificado al incluir personal externo a la empresa y miembros propios de la familia; teniendo como origen, principalmente el carácter de herencia familiar, mientras que otras iniciaron labores por considerarlo un negocio rentable, porque les gusta el oficio o bien por la idea de prestar un servicio complementario a otra empresa ya establecida.

Así también, las entrevistas efectuadas reflejaron la percepción que se tiene sobre estos negocios a futuro, donde el 73% de personas respondieron visualizar una extensión de mercado, afirmando de igual manera la intención de elaborar diferentes productos ante la necesidad de innovar y captar nuevos clientes en un mercado altamente competitivo –Ver gráficas 6, 7 y 8-. En tal sentido, se demuestra el emprendimiento y deseo que los empresarios han puesto en práctica para obtener propias fuentes de ingresos y brindar oferta laboral en su entorno, sin embargo no se ha desarrollado a cabalidad ese espíritu emprendedor, ya que solamente el 27% de entrevistados manifestaron contar con una empresa adicional a la panadería. Siendo así que Koontz, Weihrich y Cannice (2013), definen como un proceso creativo al espíritu emprendedor, el cual está enfocado en identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para establecer soluciones que las satisfagan y llevar valor a los consumidores.

En este mismo orden de ideas, se demuestra el potencial empresarial que existe en la sociedad huehueteca, impulsado por las empresas familiares que mantiene un legado, o bien, con la creación de nuevas unidades de negocio, que con fines de lucro buscan identificar y satisfacer las necesidades de la población, así como generar nuevas oportunidades laborales.

En cuanto al diagnóstico del entorno de las panaderías, Hernando (2013), define la globalización como el proceso por el cual los distintos países del mundo están cada vez más conectados e interdependientes unos de otros, uniando sus mercados, sociedades y culturas, mediante una serie de transformaciones económicas, tecnológicas, sociales, culturales y políticas a gran dimensión; término del cual el 80% de entrevistados

indicaron conocer su significado, afirmando comprender que conlleva amenazas y oportunidades. -Ver gráfica 9-

En ese mismo sentido, el total de propietarios/administradores de las panaderías aseguraron poseer estrategias para diferenciarse de la competencia, tales como, el servicio a domicilio, la combinación de sabores en los diferentes productos que ofrecen y los horarios de atención. Factor que a criterio del investigador es de suma importancia para que las empresas logren la acreditación, preferencia y fidelidad por parte de los consumidores, en un mercado altamente competitivo donde se oferta una gama de productos de panificación con características parecidas. Por su parte, Marcelino y Ramírez (2014), plantean que la competencia se genera de la diferencia, ayudando a suscitar rentabilidad y ventajas sobre otras empresas o países.

En lo que se refiere al marco normativo institucional como parte del diagnóstico del entorno, todo tipo de empresas, sin importar el tamaño o razón de ser, está obligada a realizar actividades de manera legal. Es por ello, que de acuerdo a las normativas vigentes de la legislación guatemalteca, el total de entrevistados afirman contar con la licencia sanitaria correspondiente, sin embargo, se observó que dos comercios no tienen este documentos a la vista del público; además, el 7% mencionó estar inscritos en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social -IGSS- aun cuando todas las panaderías sujeto de estudio deberían estar inscritas en dicha institución y brindar seguro social al personal -Ver tabla 2-. Además, los entrevistados en su totalidad aluden estar debidamente inscritos y legalizados en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, bajo el régimen de pequeño contribuyente, quienes en base al artículo 12 del Decreto 4-2012 están obligados a pagar rigurosamente el Impuesto al Valor Agregado -IVA-, con una tarifa del cinco por ciento cada mes calendario.

Por otra parte, en el aspecto interno de la empresa se consideran temas como: el proceso administrativo, mercadeo, operatividad, financiamiento, ética y responsabilidad

social empresarial; elementos de relevancia en esta investigación para indagar el seno de las actividades efectuadas en las panaderías sujetos de estudio.

En el orden de las ideas anteriores, mediante los indicadores que enmarcan la administración, se establece que en el 80% de las panaderías se implementa la planificación de actividades, aunque muchas veces de manera empírica o informal; así también, la mayoría de entrevistados mencionan que es el propietario el encargado directo de efectuar la planeación, que por lo general es a corto plazo, pues se realiza en base a las actividades diarias, semanales o mensuales, sin poder efectuar estimaciones y establecer resultados esperados a periodos más largos de tiempo. –Ver gráficas 10,11 y 12-.

Luego, entre los planes utilizados con frecuencia se encuentran los presupuestos y las estrategias, los cuales se realizan principalmente sobre compra/ventas para conocer los flujos de efectivo de la empresa, y tomando en cuenta la producción para anticipar el costo de las actividades a realizadas -Ver tabla 3 y gráfica 13-; haciéndose evidente el poco o nulo conocimiento que se tiene sobre los planes que se pueden estructurar, como guía de las tareas a realizar, permitiendo el desarrollo de la empresa; tal como Balderas (2015), determina que el proceso de planeación se trata del camino a seguir basado en el análisis de un problema determinado, la secuencia de las actividades y programación del tiempo necesario para la solución de dicho problema. Vale destacar que aunque algunas empresas manejan misión y visión, se observó que estos no se encuentran a la vista del personal o clientes.

Respecto a la etapa de organización, Pavía (2012), indica que es el ordenamiento sistemático de personas basado en una finalidad específica, es decir, crear una estructura en la empresa atendiendo a la división del trabajo, líneas de autoridad y coordinación de puestos laborales. De los sujetos entrevistados el 33% indicaron no contar con una estructura organizacional definida, considerando conveniente la creación de una estructura formal para conocer puestos existentes, líneas de mando, toma de decisiones y delegación de responsabilidades; mientras que el 67% de

personas que afirmaron poseer un orden jerárquico, mencionan haberlo dado a conocer únicamente de manera verbal a los colaboradores, ya que no cuentan con un organigrama, es decir el gráfico de la estructura formal –Ver gráfica 14-. Asimismo, el total de entrevistados afirman que los colaboradores conocen las funciones específicas que le corresponden, pues se les ha dado a conocer de manera verbal o mediante documentos por parte del propietario o administrador.

De acuerdo a los resultados obtenidos y en relación a la integración de personal, el 60% de los entrevistados manifestaron realizar reclutamiento de manera externa, mientras que el 33% lo realiza a nivel interno, brindando oportunidad de crecimiento laboral. Ligado al tema, la causa principal que origina la existencia de un puesto vacante, es el crecimiento de la empresa, además el 80% de propietarios/administradores señalaron que se manejan las recomendaciones personales como el principal medio de reclutamiento, pues les genera mayor confianza y tranquilidad al saber que son referencia por parentesco o afinidad de personas que conocen con antelación –Ver gráficas 15,16 y tabla 4-.

En ese mismo sentido, el 73% de entrevistados, declararon que los documentos mínimos que requieren al momento de contratar un nuevo colaborador son: fotocopia de DPI y cartas de recomendación, seguidamente de antecedentes penales y policíacos, considerando cada requerimiento de acuerdo a la magnitud del puesto vacante. Además, el total de panaderías establece para la gestión del Recurso Humano, la utilización de la entrevista personal para conocer a profundidad los conocimientos, experiencia laboral y expectativa que tiene el postulante sobre la plaza de trabajo; al mismo tiempo, un 60% manifestó efectuar la inducción y capacitación correspondiente a los nuevos colaboradores sobre la empresa, tareas, funciones y responsabilidades. Siendo solamente el 20% los que realizan un contrato escrito, garantizando así un respaldo legal tanto para el nuevo colaborador como para la empresa, ya que el resto no lo considera necesario o bien desconocen la forma de elaborarlo, la importancia y los parámetros que lo integran - Ver tablas 5 y 6-.

La dirección empresarial según Koontz, Weihrich y Cannice (2013), es influir en las personas para que colaboren en la ejecución de las metas organizacionales y de grupo, para lo cual se deben incorporar de manera coherente aspectos como la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y comunicación efectiva. En tal sentido, el total de entrevistados expresaron que existe una comunicación directa con los colaboradores; ya que por el tamaño de las empresas se maneja una relación estrecha entre el equipo de trabajo, mientras aplican y ejercen un liderazgo democrático donde se toma en cuenta la opinión y aporte de los colaboradores, respecto a la toma de decisiones empresariales.

En el mismo sentido, el total de sujetos de estudio hicieron mención, de la valorización que efectúan sobre la eficiencia y eficacia de los colaboradores, lo que implica un estímulo en el desarrollo, compromiso y dedicación de los mismo hacia la empresa, para ello el 40% establecieron emplear los descansos como incentivo principal, además de que se pueden utilizar los bonos, regalos, entrega de insumos o producto terminado, con la finalidad de motivar y gratificar el esfuerzo -Ver gráfica 17-.

Por otro lado, Blandez (2014), manifiesta que, control es comparar el desempeño real con lo planeado, con el fin de determinar variaciones. Ahora bien, los resultados de la investigación reflejan que, el total de propietarios/administradores entrevistados indican realizar una supervisión diaria de las actividades hechas en la empresa, antes de que estas se efectúen, para prevenir contratiempos, y posteriormente para corregir fallas en los productos, logística y servicios ofrecidos. Sin embargo, cabe resaltar que el proceso de control se realiza principalmente bajo el método de observación, y solamente el 33% de entrevistados solicitan a los subordinados informes orales y escritos respecto a la ejecución tareas; manifestándose de esta manera una debilidad en su realización, por hacerse de manera sencilla, y no abarcar otras áreas de la empresa como compras/ventas, rotación de inventarios y manejo del recurso humano -Ver gráfica 18-.

Para continuar, respecto al tema de mercadeo, Santesmases, Valderrey y Sánchez (2014), refieren que la mercadotecnia trata de satisfacer necesidades y deseos,

identificando, creando, desarrollando y sirviendo la demanda mediante productos o servicios. Es así, como el marketing empleado como herramienta interna de la empresa y para fines de este estudio establece cuatro elementos como el producto, promoción y publicidad, precio y distribución.

Según Rivera y López (2012), producto es cualquier bien, servicio o idea que posea valor para el consumidor o usuario y encaminado a satisfacer una necesidad o deseo. El total de empresas panificadoras entrevistadas expresaron que dentro de los productos que ofrecen al consumidor se encuentran, principalmente el pan dulce en diversas presentaciones y formas, seguidamente del pan salado y el pan francés. Además el 31% manifestaron ofertar otra línea de productos como los pasteles para todo tipo de ocasión, empanadas, donas y pan integral –Ver tabla 8-.

De igual forma, manifiestan que los productos de panificación por ser de consumo cotidiano e integrar la canasta básica de alimentación guatemalteca, se venden en cualquier época del año, sin embargo, se hace evidente cierta estacionalidad en las ventas respecto a las épocas del año como invierno, verano o días festivos –Ver gráfica 19-. En cuanto a la cantidad de producto elaborado al día, cada empresa ajusta su producción de acuerdo al tamaño y capacidad que posee, además de considerar el historial de ventas preliminares; sin embargo con los resultados obtenidos se pudo establecer un promedio de producción diaria, el cual oscila de trescientos a cuatro mil panes variados. Para entregar el producto a los clientes todos los entrevistados indican utilizar bolsas plásticas, adicionalmente el 40% emplea cajas de cartón y un 20% usan recipientes plásticos de acuerdo a la cantidad y tipo de producto, sin embargo, estos empaques no cuentan con un diseño que los haga distintivos entre la competencia, o bien que atraiga la atención de los consumidores por la innovación y creatividad que presentan. –Ver tabla 9-

Con relación al precio Santesmases (2014), menciona que este puede ser el punto en el que se iguala el valor monetario de un producto para el comprador con el valor de realizar la transacción para el vendedor. En la investigación se comprueba que la

mayoría de empresas, toman en cuenta el costo total de los productos como base para la fijación del precio de venta, adicionándole un porcentaje de utilidad, que por lo general es del 11% al 20%; así también, los propietarios/administradores de las panaderías indican que los insumos que tienen variación frecuente en el precio son los huevos, la harina y el azúcar, lo cual tiene efectos negativos cuando estos precios tienen un incremento, pues para la empresa incurre en el aumento de costos variables que a la vez generan una disminución en el margen de utilidad. El precio de los productos de panificación varía entre las empresa sujeto de estudio, debido a que cada panadería ofrece diversidad de productos. Para el pan estándar, la mayoría de empresas maneja un precio de venta de un quetzal por unidad; y para las otras líneas de productos, como los pasteles tienen un valor de cincuenta quetzales o más de acuerdo al tamaño y número de porciones, mientras que las donas, empanadas y pan integral tienen un precio de entre dos a cinco quetzales por unidad. Cabe destacar que un 20% de las panaderías manejan un precio de entre diez a veinte quetzales por unidad vendida, al ofrecer pan dulce en la presentación de torta –Ver gráficas 22, 23 y tablas 10,11-.

Mientras tanto, en el ámbito de plaza y distribución, el 45% de los sujetos de estudio manifestaron hacer uso del alquiler de un local, 32% indicaron contar con un local propio y 23% establecen la casa de habitación como la ubicación del punto de venta; además, el 27% indicaron prestar servicio a domicilio. Como canal de distribución la mayoría emplea las ventas directas al consumidor final, sin embargo, hay un 53% de panaderías que también hacen uso de intermediarios o detallistas que se encargan de hacer llegar los productos a distintas zonas del municipio de Huehuetenango – Ver tablas 12, 13 y gráfica 24-. Comprobando así, lo que Posner (2015), establece al indicar que la distribución consiste en poner el producto adecuado en el lugar preciso, en el momento justo y en la cantidad.

También, se pudo observar que los sujetos de estudio cuentan con una ubicación estratégica del negocio siendo accesible al público –Ver anexo 2-. De igual manera se observó, que los locales están debidamente rotulados aunque en algunos casos dicha

identificación se encuentra deteriorada por el paso del tiempo o no es muy visible y atractiva para los clientes; en cuanto a la infraestructura e instalaciones se pudo constatar que todas las empresas cuentan con los servicios básico como agua potable, energía eléctrica y drenaje, el tamaño de la planta es variada hay pequeñas, medianas y grandes, sin embargo, se hizo evidente en algunos casos la mala distribución en el área de producción respecto a mobiliario y equipo, lo cual no permite la agilización de procesos. En el área de ventas, un 33% de las empresas cuentan con un espacio para cafetería lo cual implementa su valor competitivo.

Para Kotler y Armstrong (2013), la publicidad y promoción consiste en una mezcla de herramientas empleadas para comunicar persuasivamente valor al cliente. Con las entrevistas realizadas se pudo comprobar que el 67% de las empresas cuentan con una marca que diferencia sus productos ante la competencia, pues se han posicionado en la mente del consumidor de acuerdo a las características brindadas como sabor y precio; asimismo, 87% de los sujetos señalaron no contar con una etiqueta o rotulación que identifique sus productos –Ver gráfica 25 y 26-.

Como medios publicitarios las panaderías sujeto de estudio, la mayoría emplean la estrategia boca en boca, mientras que el 40% hacen uso de las redes sociales y un 7% utiliza la radio, haciéndose evidente el poco manejo e inversión en este rubro. Por otra parte para promocionar los productos, el 53% indicaron utilizar la estrategia de muestras gratis en el lugar de venta, mientras que un 47% hace uso de las rebajas al comprar cierta cantidad de producto, con la finalidad de motivar la compra de los clientes reales y potenciales, y por el desconocimiento que se tiene sobre el tema 13% manifestaron no realizar ningún tipo de estrategia. –Ver tabla 14-

En cuanto al tema de operatividad, los aspectos que las empresas de esta investigación consideran al momento de elegir proveedores y comprar materia prima se encuentran en primer lugar el precio, seguido de la forma de pago que ofrecen los proveedores, es decir el manejo de crédito, y el tiempo de entrega, sin descuidar la calidad y garantía para una producción óptima –Ver gráfica 27-. Tal cual, Sola y Crespo (2016), aluden

que seleccionar adecuadamente al proveedor de servicios o suministros puede ayudar a disminuir tiempos y mejorar la relación coste-eficacia.

Como seguimiento de esta actividad, el total de sujetos entrevistados manifestaron contar con reservas de materia prima necesarias para producir a futuro, manejando inventarios de manera manual o tecnificada para evitar mermas y desperdicios, no obstante el 27% de los sujetos no cuentan con un espacio específico y adecuado en la planta para el almacenamiento de estos productos. Wheelen, Thomas y Hunger (2013), refieren que los flujos de materiales determinan los niveles de flujo de inventarios en una empresa y para fines contables se clasifican en, materia prima, trabajo en proceso y productos terminados.

Para Baca et al. (2014), es la realización de una serie de acciones orientadas a la transformación mecánica, física o química de recursos naturales o materias primas sintéticas, empleando diversas tecnologías, para producir artículos que satisfagan las necesidades humanas o industriales. Este fenómeno acaba con la forma de producción artesanal manual e impone un nuevo modelo basado en la utilización de máquinas para agilizar procesos y optimizar recursos. Siendo entonces que, para posicionarse en la industria panificadora las empresas sujetos de estudio han adquirido y trabajan con maquinaria y equipo moderno –Ver anexo 2-. En cuanto al proceso de producción, este cuenta con una serie de pasos que se deben ejecutar atendiendo a elementos como ingredientes, cantidades, tiempo y actitudes; sin embargo cada panadería cuenta con procesos y recetas propias, acorde al tipo de producto que ofrece –Ver tabla 15-.

Relacionado al párrafo anterior, la seguridad e higiene industrial es de suma importancia para toda organización, así como Cortés (2012), indica que el desarrollo industrial ha contribuido a aumentar los riesgos para la población en general y para el trabajador particular, causando el deterioro de salud y dando lugar a la aparición de nuevos daños derivados del trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación, se establece que el total de entrevistados indican contar con normas de higiene y seguridad industrial, enfocados en la limpieza del lugar de trabajo y de la

maquinaria, así como el uso de equipo de protección personal por parte de los colaboradores.

Continuando con la idea anterior, se pudo corroborar la limpieza en las instalaciones a través de la observación, sin embargo la ventilación, iluminación, suelos, techos y paredes no cumplen en su totalidad con las condiciones o los materiales adecuados para prevenir accidentes en las instalaciones. En cuanto a salida de emergencia cuatro empresas no cuentan con una, mientras que el resto cuenta con dos o más puntos de ingreso y egreso. En base a la señalización, el 27% de panaderías efectivamente hacen uso de ella para identificar prohibiciones, precaución y evacuación. Por otro lado se observó que los colaboradores utilizan los implementos necesarios en el proceso productivo, siendo estos los de protección personal como redecilla, gabacha, limpiadores y en algunos casos, guantes y mascarilla. Debe hacerse notar que, únicamente el 33% de las empresas maneja otros implementos como el extintor, cubetas con arena y botiquín de primeros auxilios para atender cualquier eventualidad.

Cambiando el enfoque, para Córdoba (2014), el análisis financiero de una empresa permite evaluar la condición financiera, desempeño y tendencias generales y específicas que afectan directamente a la organización, y posteriormente poder proyectar soluciones o alternativas que permitan enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Y al ser un tema de suma importancia para el correcto funcionamiento de una empresa, se logró determinar mediante las entrevistas efectuadas, que la mayoría de empresas realizan análisis financieros de manera esporádica, además el 53% de sujetos califican dicha situación financiera como regular, al no alcanzar los niveles monetarios esperados. Mientras que en el 53% de las panaderías, es el propietario el encargado directo de realizar los controles financieros, tan solo el 7% expuso hacer uso de los servicios de un contador externo a la empresa. –Ver tabla 16-

En relación a la ética y responsabilidad social empresarial, Siliceo (2012), plantea que es el reto de cambio e innovación de la empresa, que exige una conciencia cada vez

más seria y comprometida con el perfil generador de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. En relación a este planteamiento, 60% de las empresas declararon no participar en actividades de beneficios y desarrollo social, mientras que el otro 40% afirmó realizarlo a través de donaciones monetarias, de insumos o de producto terminado a instituciones benéficas –Ver gráfica 28-. Por lo anterior, se hace evidente que las empresas entrevistadas cuentan con poca o nula información respecto al tema, pues las que afirmaron ponerlo en práctica enfatizan una sola área de la responsabilidad social empresarial como lo es la participación activa con la comunidad.

Por otro lado, en la asociatividad y vinculación de las Mipyme, el total de entrevistados exteriorizaron no pertenecer a ninguna organización de productores de pan, pues desconocen sobre la existencia de alguna en el municipio de Huehuetenango. Además el 80% de las personas indicaron que efectivamente les gustaría pertenecer a una cooperativa o asociación de la industria panificadora, pues consideran oportuno que a través de esta se regule la oferta/demanda en el mercado. Así también, esperarían obtener beneficios al formar parte de una, tales como: asesoría y asistencia técnica, reconocimiento y generación de confianza en la mente del consumidor y de los colaboradores, así como la obtención de financiamiento monetario –Ver gráfica 29 y30-.

Como parte del desarrollo empresarial, el 60% de los sujetos de estudio exteriorizaron recibir apoyo o asistencia técnica, tanto de instituciones privadas como estatales, –Ver gráfica 31-; mientras que el resto de propietarios/administradores establecieron no adoptar ningún tipo de apoyo, ya sea, por falta de recursos monetarios o el factor tiempo, siendo lamentable esta situación, pues al hacer uso de estos servicios los negocios adquirirían mayor competitividad y enriquecimiento de conocimientos para ponerlos en práctica. En el mismo sentido, los servicios de desarrollo más demandados para mejorar las condiciones de las empresas son: el apoyo en aspectos económicos/financieros y la elaboración de productos nuevos –Ver gráfica 32-.

Al mismo tiempo, las Mipyme por lo general hacen uso del financiamiento como respuesta a la necesidad de capital de trabajo, para iniciar funciones o para financiar su

crecimiento y desarrollo, por lo cual en este estudio se pudo constatar, que el 67% de los sujetos entrevistados afirmaron haber empleado en algún momento fondos ajenos, como el crédito y préstamos, obtenido principalmente de una cooperativa local o una agencia bancaria. Mientras que el 33% manifestó trabajar y reinvertir recursos propios – Ver gráficas 33 y 34-; cabe resaltar que para las micro, pequeñas y medianas empresas les resulta dificultosa la obtención de créditos como estrategia para el acceso de capital de trabajo, debido a que no se encuentran totalmente legalizadas o bien no llenan los requisitos necesarios.

Por su parte, Luna (2014), manifiesta que benchmarking es el proceso que constituye una comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se consideran un ejemplo a seguir, alcanzar y superar. Constatando tras la investigación que, la mayoría de entrevistados reconocen e identifican la existencia de empresas destacadas en la industria panificadora a nivel nacional; sin embargo, solamente el 20% de los propietarios/administradores ha implementado mejoras en las panaderías, mientras que el resto desconoce el uso de esta herramienta administrativa, considerándola en ocasiones poco ética. – Ver gráficas 35 y 36-

De los anteriores planteamientos se pudo determinar la situación actual de las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango, destacando aspectos positivos y negativos que inciden directamente o indirectamente en las actividades que estas realizan. Por ende se torna importante la implementación del diagnóstico en las diversas áreas de las empresas para efectuar la evaluación y revisión constante del entorno interno y externo de las mismas, permitiendo tomar medidas preventivas o correctivas, según sea el caso, para posteriormente ofrecer productos de calidad a los consumidores.

A partir de lo anterior, a continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

VI. CONCLUSIONES

- ✓ Los sujetos de estudio de esta investigación fueron 15 empresas dedicadas a la industria panificadora, situadas en distintas zonas de la cabecera departamental de Huehuetenango, las cuales se localizaron y seleccionaron mediante un censo. Dichas empresas por lo general son dirigidas directamente por sus propietarios, quienes en su mayoría pertenecen al género masculino, y cuentan con grado de escolaridad a nivel medio.
- ✓ Se logró determinar que catorce de los sujetos de estudio se catalogan como microempresas, mientras que una se clasifica como pequeña empresa. Estas panificadoras tienen la herencia familiar, demostrando el emprendimiento de los empresarios para contar con sus propias fuentes de ingreso y brindar oferta laboral en su entorno.
- ✓ En un mercado competitivo que oferta una gama de productos de panificación similares, se determinó que las panaderías sujetos de estudio no cuentan con características sustentables de diferenciación que garanticen la acreditación, preferencia y fidelidad de los consumidores.
- ✓ En relación al marco legal guatemalteco, los propietarios/administradores de las panaderías afirman contar con la respectiva licencia sanitaria y estar debidamente inscritas en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, siendo nueve empresas las que cuentan con patente de comercio y solamente una está registrada en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS-.
- ✓ El nivel interno de las Mypes analizadas, refleja que estas se encaminan de manera empírica, pues no cuentan con planes y controles formales que permitan establecer metas y objetivos alcanzables, no cuentan con un organigrama definido y la gestión e integración del Recurso Humano se realiza de manera sencilla y externa a la empresa. En cuestión a operatividad se hacen evidentes deficiencias en relación a seguridad e higiene industrial y distribución de la planta.

- ✓ Respecto al mercadeo, las empresas ofrecen panes diversos, empanadas, donas y pasteles, los cuales no cuentan con un empaque o etiqueta distintivo que los caracterice entre la competencia; además, el medio publicitario que se utiliza con mayor frecuencia es la estrategia de boca en boca.

- ✓ Las empresas entrevistadas no pertenecen a ninguna organización o cooperativa de productores de panificación, debido a la inexistencia de alguna que trabaje en pro de dicha industria en el municipio de Huehuetenango.

- ✓ No todas las panaderías han recibido el apoyo, asesorías o asistencia técnica por parte de alguna institución privada o pública, bien sea por falta de recurso monetario o el factor tiempo.

- ✓ El total de propietarios/administradores entrevistados mencionaron conocer de qué se trata el benchmarking, así mismo indicaron reconocer e identificar empresas destacadas en la industria a nivel nacional.

VII. RECOMENDACIONES

- ✓ Las panaderías sujetos de estudio al ser negocios dirigidos, en su mayoría, por los propios empresarios, se recomienda inviertan en su formación mediante cursos libres o técnicos que se relacionen con temas administrativos y de procesos innovadores en panificación, para enriquecer sus conocimientos y agilizar la toma de decisiones en un entorno de riesgo e incertidumbre.
- ✓ Se recomienda contratar una persona profesional en el área administrativa bien sea para que forme parte del personal de la empresa o que binde las asesorías necesarias como consultor externo.
- ✓ Se recomienda la creación de un modelo de sucesión familiar, mediante la conformación de un gobierno corporativo, o bien sea la generación de acciones, estableciendo un esquema claramente definido; el cual permitirá establecer procesos de solución de conflictos en relación a grados de autoridad y derechos de propiedad, delimitando la interacción entre la familia, el negocio y la propiedad.
- ✓ Se recomienda a los propietarios/administradores realizar las diligencias e inscripciones correspondientes de la empresa en las entidades gubernamentales, de conformidad con la legislación guatemalteca; para evitar problemas legales futuros, como multas o sanciones, además de poder lograr mayor acceso a la obtención de servicios de desarrollo empresarial tanto públicos como privados.
- ✓ Para un correcto funcionamiento, es de vital importancia que las panaderías ejerzan internamente una administración formal, es por ello que se recomienda la integración y puesta en práctica del proceso administrativo y una estructura organizacional definida, fortaleciendo con ello la planeación y control de la empresa, permitiendo minimizar riesgos y optimizar la eficiencia de los recursos.

- ✓ En una industria tan competitiva se recomienda a las empresas sujeto de estudio, utilizar estrategias de mercadeo, como diversificación de productos, promociones, publicidad y marketing relacional, con la intención de lograr posicionamiento y reconocimiento en la mente del consumidor.
- ✓ Se recomienda que las panaderías industrializadas huehuetecas encaminen esfuerzos y recursos a garantizar la integridad del personal interno y de los clientes, a través de medidas de seguridad e higiene para evitar enfermedades y accidentes.
- ✓ Se recomienda a los empresarios de las panificadoras analizar y considerar la idea de crear una asociación panadera a nivel municipal, considerando las ventajas o desventajas que esto conlleva.
- ✓ Para obtener financiamiento e invertir en capital de trabajo, se recomienda examinar la oferta de organizaciones que brindan este servicio a las micro, pequeñas y medianas empresas, analizando rigurosamente aspectos como los requisitos solicitados para su concesión, tiempo de pago y tasas de interés.
- ✓ Tomando en cuenta que algunas panaderías ya hacen uso del benchmarking, se les exhorta a seguir utilizando esta herramienta administrativa, y a los que desconocen el tema se les recomienda buscar asesoramiento profesional. Para lograr la aplicación de la misma, ya que no es un proceso antiético si se ejecuta de manera adecuada y oportuna.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Argueta, S. (2012). *Diagnóstico empresarial de las Mipymes de piscicultura de Asunción Mita, Jutiapa* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Jutiapa.

Armendáriz, J. (2012). *Hotelería y turismo*. (2a ed.). Madrid, España: Paraninfo.

Baca, G. (2013). *Evaluación de Proyectos*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.

Baca, G., Cruz, M., Cristóbal, M., Gutiérrez, J., Pacheco, A., Rivera, A.,... Obregón, M (2014). *Introducción a la ingeniería industrial*. (2a ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Balderas, M. (2015). *Administración de los servicios de enfermería*. (7a ed.). México: McGraw-Hill.

Barba, F. (2013). *El diagnóstico empresarial*. Recuperado de <http://www.exitoplano.com/el-diagnostico-empresarial.html>

Blandez, M. (2014). *Proceso administrativo*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Biasco, I. (2014). *El desafío de emprender en el siglo XXI: herramientas para desarrollar la competencia emprendedora*. España: Narcea.

Bueno, Y. y Santos, B. (2015). *Fundamentos de administración de empresas: ejercicios prácticos*. España: Editorial Universidad Autónoma de Madrid.

Checha, E. (2014). *Dirección de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas*. España: IC editorial. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books>

Chinchilla, L. (2013). *Diagnóstico empresarial aplicado a las Mipyme dedicadas a la industria de la pastelería en el municipio de Asunción Mita, Jutiapa*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar. Jutiapa.

Codó, L. (2013). *Modelo de diagnóstico empresarial en una empresa de restauración*. Recuperado de <http://www.gestionrestaurantes.com/el-modelo-de-diagnostico-empresarial-en-una-empresa-de-restauracion-parte-ii/>

Congreso de la República de Guatemala. *Código de Comercio*. Decreto 2-70. Recuperado de <http://leydeguatemala.com/codigo-de-comercio/14/toc/>

Congreso de la República de Guatemala. *Código de Salud*. Decreto 90-97. Recuperado de <http://www.iadb.org/Research/legislacionindigena/leyn/docs/GUA-Decreto-90-97-Codigo-Salud.htm>

Congreso de la República de Guatemala. *Código Tributario*. Decreto 6-91. Recuperado de <http://leydeguatemala.com/codigo-tributario-de-guatemala/codigo-tributario-decreto-6-91/602/>

Congreso de la República de Guatemala. *Constitución política de Guatemala*. Decretada por la asamblea nacional (2010). Guatemala: Alenro.

Conti, O. (2014). *Herramientas para el diagnóstico organizacional*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/herramientas-para-el-diagnostico-organizacional/>

Córdoba, M. (2014). *Análisis Financiero*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Correa, G. (2012). *Crisis económica y bienestar*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Cortés, J. (2012). *Seguridad e higiene: técnicas de prevención de riesgos laborales*. (10ª ed.). España: Editorial Tébar Flores.

Delgado, F. y Caro, A. (2012). *Elaboración de productos de panadería*. España: IC Editorial.

Díaz, J. (2013). *¿Qué es un diagnóstico empresarial?* Recuperado de <https://www.emprendices.co/que-es-un-diagnostico-empresarial/>

Domínguez, E. (2016). *Economía 4º E.S.O.* España: Tutor Formación.

Dos, M. (2017). *Investigación de mercados: manual universitario*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Fernández, M. y Navarro, M. (2014). *Sistemas de información en la empresa*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Ficher, L., y Espejo, J. (2012). *Investigación de mercados, un enfoque práctico*. (5a ed.). México: McGraw-Hill.

Fuentes, M. (2014). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. (3a ed.). España: Ediciones Pirámide.

Gallardo, D. y Maldonado, V. (2016). *Proyectos organizacionales*. Argentina: Maipue.

Gamboa, F. (2016). *Ciudades Emergentes; aplicación de metodologías Ices del Bid en la zona sur de Tamaulipas*. Estados Unidos: Palibrio. Recuperado de <https://books.google.com.gt/books>

García, C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. España: McGraw-Hill.

García, V. (2015). *Análisis Financiero: un enfoque integral*. México: Editorial Patria.

González, J. y Cuatrecasas, A. (2017). *Gestión integral de la calidad*. (5a ed.). Barcelona, España: Profit Editorial I.

Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva*. (2a ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Hernando, C. (2013). *Simulación empresarial*. España: McGraw-Hill.

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS- (2010). *Reglamento de inscripción de patronos en el régimen de seguridad social*. Acuerdo Gubernativo 1123. Recuperado de http://www.igssgt.org/ley_acceso_info/pdf/inciso6/acuerdo1123jd.pdf

Jaime, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Juárez, Z. (2013). *Seguridad e Higiene Industrial en las panificadoras industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice M. (2013). *Administración una perspectiva Global*. (14a ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11a ed.). México: Pearson Educación.

Krajewski (2013) *Administración de operaciones. Proceso y cadena de suministros*. (11a ed.). México: Pearson Educación.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.

Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.

Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR). Decreto 26-92 del Congreso de la República de Guatemala. Edición Alenro.

López, S. (2016). *Diagnóstico empresarial aplicado en los talleres de motocicletas de la ciudad de Huehuetenango*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango.

Lorda, N. (2016). *Diagnóstico Empresarial: la ventaja de conocer tu empresa*. Disponible en: <http://masindustrias.com.ar/diagnostico-empresarial/>

Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. (4a ed.). Argentina: Cengage Learning.

Luna, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Marcelino, M., y Ramírez, D. (2014). *Administración de la calidad: nuevas perspectivas*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Martínez, C. (2016). *La cooperativa y su identidad*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Martínez, J. (2013). *Panadería artesanal a gran escala*. Recuperado de: http://www.elclubdelpan.com/libro_maestro/panaderia-artesanal-gran-escala

Ministerio de Economía (2015), Acuerdo Gubernativo Número 211-2015. Guatemala. Recuperado de: http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/ag_211-2015.pdf

Monterroso, M. (2017). *Diagnóstico empresarial en los hoteles de una estrella de la Antigua Guatemala*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Muñiz, L. (2017). *Chek-list para el diagnóstico empresarial*. Barcelona, España: Profit Editorial I.

Oña, C., y Serrano, D. (2013). *Control de procesos y seguridad e higiene (UF 1278)*. España: IC Editorial.

Orellana, M. (2012). *Diagnóstico empresarial de la industria panificadora en la cabecera departamental de Jalapa* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Jutiapa.

Pavía, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. España: IC Editorial.
Recuperado de: <https://books.google.com.gt/books>

Pérez, G. (2014). *Diagnóstico empresarial de hoteles de la cabecera departamental de Huehuetenango* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Huehuetenango.

Pérez, S. (2015). *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Posner, H. (2015). *Marketing de moda*. (2a ed.). España: Editorial Gustavo Gil.

Prieto, M., Álvarez, J. y Herráez, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. (14a ed.). España: Macmillan Iberia.

Rodríguez, A. (2015). *Economía 2*. México: Editorial Patria.

Rodríguez, L. (2016). *¿Qué es un Panadero?* Recuperado de <https://aprende.guatemala.com/trabajos/servidor-publico/que-es-un-panadero/>

Ruiz, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=10732845&pg=6>

Salinas, J., Gándara, J., y Alonso, A. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Sánchez, M. (2015). *Administración 1*. (2a ed.). México: Editorial Patria.

Sánchez, M. (2017). *Cinco tendencias para innovar en productos de panadería*. Recuperado de <https://revistaialimentos.com/noticias/cinco-tendencias-para-innovar-en-productos-de-panaderia/>

Santesmases, M. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Editorial Patria.

Santesmases, M., Valderrey, F., y Sánchez, A. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Editorial Patria. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/elibrorafaelandivarsp/reader.action?docID=11013246&pg=5>

Siliceo, A. (2012). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª ed.). México: Limusa.

Sola, A. y Crespo, A. (2016). *Principios y marcos de referencia de la gestión de activos*. España: AENOR.

Verdú, J. (2013). *Nutrición para educadores*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>

Vizcarra, J. (2014). *Diccionario de economía: términos ideas y fenómenos económicos*. México, D.F. Grupo Editorial Patria.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. (13ª ed.). México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1

Instrumentos de investigación dirigidos a las panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, siendo estos:

- Entrevista estructurada
- Guía de observación

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
SEDE REGIONAL HUEHUETENANGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPREARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS/GERENTES/ADMINISTRADORES DE LAS PANIFICADORAS INDUSTRIALIZADAS DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE HUEHUETENANGO.

Buenos días/tardes. Cordialmente me dirijo a usted, mi nombre es Esly Elizabeth López Velásquez, estudiante del último año de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar, sede Huehuetenango. Actualmente me encuentro realizando el estudio de tesis titulado, Diagnóstico Empresarial en las panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

Objetivo: recopilar información con la finalidad de dar seguimiento a la investigación planteada. Los datos proporcionados serán estrictamente confidenciales y de uso exclusivo del investigador.

Instrucciones: a continuación encontrará una serie de preguntas, para lo cual solicito su colaboración en responder con veracidad y de manera clara.

Datos Generales

1. Nombre de la empresa:

2. Puesto que ocupa dentro de la empresa:

Propietario

Gerente

Administrador

3. Edad del propietario/administrador:

- 18 a 30 años
- 31 a 40 años
- 41 a 50 años
- Más de 51 años

4. Género del propietario/administrador:

- Masculino
- Femenino

5. Grado académico del propietario/administrador:

- Primaria
- Básico
- Diversificado
- Universitario
- Ninguno

Indicador: Definición y caracterización de las Mipyme

a. Racionalidad Económica

6. ¿Cuántos colaboradores laboran dentro de su empresa, incluyéndose usted?

- 1 persona
- 2 a 10 personas
- 11 a 25 personas
- 26 o más personas

7. ¿Cuánto tiempo tiene de existir la empresa?

- 0 a 1 año
- 2 a 5 años
- 6 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 o más años

8. ¿Quiénes conforman el equipo de trabajo de la empresa?

- Solo colaboradores externos
- Solo miembros de la familia
- Ambos

b. Emprendeduría

9. ¿Cuál es el origen de su empresa?

- Herencia familiar
- Por ser un negocio rentable
- Porque le gusta el oficio
- Otro

Especifique _____

10. ¿Cuál es la visión que tiene de su negocio en el futuro? De hoy a 5 años.

- Extensión del mercado
- Aumento de utilidades
- Disminución de la producción
- Cierre de la empresa

11. ¿Considera a futuro elaborar productos diferentes a lo que vende hoy en día?

Sí No

Por qué: _____

12. ¿Posee otra empresa adicional a esta?

Sí No

Indicador: Diagnóstico del Entorno

a. Globalización

13. ¿Conoce de qué se trata el término globalización?

Sí No

14. ¿Conoce las amenazas y oportunidades que presenta la globalización?

Sí No

Si su respuesta es positiva, indique ¿cuáles son?

b. Competitividad

15. ¿Emplea alguna estrategia para diferenciarse de sus competidores y mejorar sus operaciones?

Sí No

¿Cuáles?

c. Marco normativo/institucional

16. ¿Con cuáles de los siguientes criterios legislativos cuenta la empresa?

- Inscripción en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)
- Patente de comercio
- Licencia sanitaria
- Ninguno

d. Fiscal tributario

17. ¿La empresa está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)?

Sí No

18. ¿Bajo qué régimen se encuentra inscrito ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)?

- Pequeño contribuyente (5%)
- Contribuyente normal (12%)

Indicador: Diagnóstico Interno

a. Aspecto Administrativo

✓ Planeación

19. ¿Realiza un plan de actividades de la empresa?

Sí No

20. ¿Quién se encarga de realizar la planeación de la empresa?

- Propietario
- Administrador
- Colaboradores
- Otros

Especifique: _____

21. ¿Con que frecuencia planifica las actividades que se realizan en la empresa?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Nunca

22. ¿Cuáles de los siguientes planes aplica en su negocio?

- Misión Visión Objetivos
Estrategias Presupuestos Políticas
Otros

Especifique: _____

23. ¿Qué tipo de presupuesto realiza en la empresa

- Producción
- Compras/ventas
- Otros

Especifique: _____

✓ Organización

24. ¿La empresa cuenta con un organigrama que establezca la estructura de la empresa?

Sí No

25. Si la respuesta anterior es negativa. ¿Considera conveniente realizar una estructura formal en la empresa?

Sí No

¿Por qué? _____

26. ¿Cada colaborador conoce sus funciones específicas dentro de la empresa?

Sí No

27. ¿Qué tipo de reclutamiento emplea cuando existe una plaza vacante dentro de la empresa?

- Interno
- Externo
- Ninguno

28. ¿Cuáles son las causas por las que existe una vacante en la organización?

- Presupuesto
- Renuncias
- Despidos
- Crecimiento de la empresa

29. ¿Qué medios emplea al momento de reclutar personal?

- Anuncio en medios de comunicación
- Por recomendación personal
- Otros

Especifique: _____

30. ¿Qué documentos solicita para contratar personal?

- Solicitud de empleo
- Currículum vitae
- Fotocopia de DPI
- Carta de recomendación
- Antecedentes penales y policíacos
- Todas las anteriores
- Ninguno todo es verbal

31. ¿Cuáles de los siguientes pasos emplea en la gestión del Recurso Humano?

- Entrevista
- Pruebas técnicas o intelectuales
- Selección y elaboración de contrato
- Inducción y capacitación
- Ninguno

✓ Dirección

32. ¿Por su parte existe una comunicación directa con los colaboradores?

Sí No

33. ¿Qué tipo de liderazgo emplea en la empresa?

- Democrático (El líder toma en cuenta las opiniones de los colaboradores)
- Autocrático (El líder no toma en cuenta las opiniones de los colaboradores)
- Liberal (Dejar hacer lo que sea, no delega funciones específicas)

34. ¿Reconoce el esfuerzo de sus colaboradores?

Sí No

35. Si la respuesta anterior es afirmativa ¿De qué manera recompensa el esfuerzo y dedicación de los colaboradores?

- Premios
- Bonos
- Descansos
- Otros

Especifique: _____

✓ Control

36. ¿Qué controles aplica en el área de fabricación de la empresa?

- Correctivos
- Preventivos
- Retroalimentación
- Ninguno

37. ¿Cada cuánto supervisa las actividades que ejecutan los colaboradores en el trabajo?

- Diario
- Semanal
- Mensual

38. ¿Qué método emplea para verificar la ejecución de tareas por parte de los colaboradores?

- Observación
- Informes orales o escritos

b. Aspecto de Mercado

✓ Producto

39. ¿Qué productos ofrece a sus clientes?

- Pan dulce
- Pan Salado
- Pan francés
- Pasteles
- Otros

Especifique: _____

40. ¿En qué época del año vende más?

- Invierno
- Verano
- Ambos

41. ¿Cuántas unidades de pan produce al día?

42. ¿Qué tipo de empaque utiliza para la entrega del producto a sus consumidores?

- Bolsas plásticas
- Cajas de cartón
- Recipientes plásticos
- Otro: _____

✓ Precio

43. ¿De las siguientes características cuales toma en cuenta para fijar el precio de su producto?

- Demanda
- Costo
- Competencia
- Otro: _____

44. ¿Qué margen de ganancia espera obtener en sus productos?

- 1% a 10%
- 11% a 20%
- 21% al 30%
- 31% o más
- No considera este aspecto

45. ¿Qué insumos de la producción considera tienen mayor variación en precio?

- Leche
- Huevos
- Azúcar
- Harina
- Levadura
- Margarina
- Manteca

46. ¿Cuál es el precio de sus productos?

Producto	Precio
• Pan dulce	
• Pan Salado	
• Pan francés	
• Pasteles	
• Otros	

✓ Distribución

47. ¿Dónde se ubica el punto de venta de los productos?

- Casa de habitación
- Local propio
- Alquiler de local

48. ¿La empresa brinda servicio a domicilio?

Sí No

49. ¿Tipo de canal de distribución que utiliza?

- Fabricante – consumidor final
- Fabricante – detallista – consumidor final
- Fabricante- mayorista- detallista- consumidor final

✓ Promoción y Publicidad

50. ¿Su producto cuenta con una marca que lo acredite y diferencie de la competencia?

Sí No

51. ¿Su producto cuenta con una etiqueta que lo identifique de los productos de la competencia?

Sí No

52. ¿Qué medios emplea para promocionar sus productos?

• Radio

• Televisión

• Volantes

• Boca en boca

• Redes sociales

• Ninguno

• Otros: _____

53. ¿Qué estrategias de promoción utiliza para sus productos?

• Descuentos

• Ofertas

• Rebajas

• Muestras gratis

• Ninguna

• Otros: _____

c. Aspecto Técnico Operativo

54. ¿Qué aspectos considera al momento de comprar la materia prima?

• Accesibilidad

• Precio

• Tiempo de entrega

• Forma de pago

• Todos los anteriores

55. ¿Con qué equipo cuenta para realizar la producción de pan?

56. ¿Cuenta con normas de higiene y seguridad industrial para la elaboración de los productos?

Sí No

¿Cuáles? _____

d. Aspecto Financiero

57. ¿Realiza un análisis financiero de su empresa?

- Siempre
- A veces
- Nunca

58. ¿Cómo califica la situación financiera de la empresa?

- Estable
- Regular
- Mal

59. ¿Quién es el encargado de llevar los controles financieros?

- El propietario
- Un contador
- Encargado/ Administrador
- Miembro de la familia
- Otro: _____

e. Ética y Responsabilidad Social Empresarial

60. ¿Participa en alguna actividad de beneficio social?

Sí No

¿Cuál? _____

Indicador: Asociatividad y Vinculación Mipyme

61. ¿Forma parte de alguna organización de productores de pan?

Sí No

62. ¿Considera necesario que se establezca una cooperativa o asociación de la industria panificadora en el municipio?

Sí No

¿Por qué? _____

63. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿qué beneficios considera obtener al momento de formar parte de una?

- Lograr financiamientos (Económicos)
- Asistencia técnica (Desarrollo empresarial)
- Reconocimiento
- Otro: _____

Indicador: Servicios Mipyme

a. Servicios de Desarrollo Empresarial

64. ¿Ha recibido apoyo o asistencia técnica por parte de alguna institución del estado o privada?

Sí No

¿De quién? _____

65. ¿Sobre qué aspectos considera necesario recibir asesoramiento para mejorar las condiciones de la empresa?

- Sobre elaboración de productos
- Sobre el manejo de personal
- Sobre aspectos económicos/financieros
- Otro _____

b. Servicios Financieros

66. ¿Ha incurrido a algún préstamo o crédito para iniciar o financiar su negocio?

Sí No

¿Por qué? _____

67. Si su respuesta es afirmativa, ¿Dónde adquirió su crédito o préstamo?

Cooperativa

Banco

Acreedores

Otro: _____

Indicador: Oportunidades de Mejora

a. Benchmarking

68. ¿Existe en la industria alguna empresa que consideré digna de imitar?

Sí No

¿Cuál? _____

69. ¿Ha imitado los procesos de alguna empresa para mejorar los procesos de la suya?

Sí No

¿Cuáles? _____

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

SEDE REGIONAL HUEHUETENANGO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUÍA DE OBSERVACIÓN

OBJETIVO: recopilar información sobre aspectos administrativos, financieros, tecnológicos, mercadológicos y éticos, para efectuar y fundamentar la realización del diagnóstico empresarial en las panificadoras industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango.

INSTALACIONES

- ¿La empresa tiene algún rótulo que facilite su identificación?

Sí No

Notas:

- ¿El lugar de ubicación del negocio es accesible al público?

Sí No

Notas:

- ¿La empresa cuenta con misión y visión a la vista del personal y clientes?

Sí No

Notas:

- ¿La infraestructura e instalaciones de la empresa se encuentran en buen estado? (pared, pintura, piso, techo, instalación eléctrica).

Sí No

Notas:

- ¿Cuenta con espacio y distribución física para movilizarse (clientes, colaboradores) y colocación adecuada de maquinaria/equipo?

Sí No

Notas:

- ¿Las instalaciones se encuentran limpias?

Sí No

Notas:

- ¿Cuenta la empresa con ventilación adecuada?

Sí No

Notas:

- ¿Cuenta la empresa con iluminación adecuada?

Sí No

Notas:

- ¿Se maneja una reserva de materia prima?

Sí No

Notas:

- ¿Los colaboradores utilizan los implementos necesarios para preservar la seguridad e higiene en el proceso productivo?

Sí No

Notas:

- ¿La empresa cuenta con salida de emergencia?

Sí No

Notas:

- ¿La empresa cuenta con señalizaciones (prohibiciones, precaución, información, evacuación, primeros auxilios o medidas de higiene)?

Sí No

Notas:

- ¿La empresa cuenta con extintor y en un lugar accesible?

Sí No

Notas:

- ¿La empresa tiene a la vista patente de comercio y licencia sanitaria?

Sí No

Notas:

- Proceso Productivo:

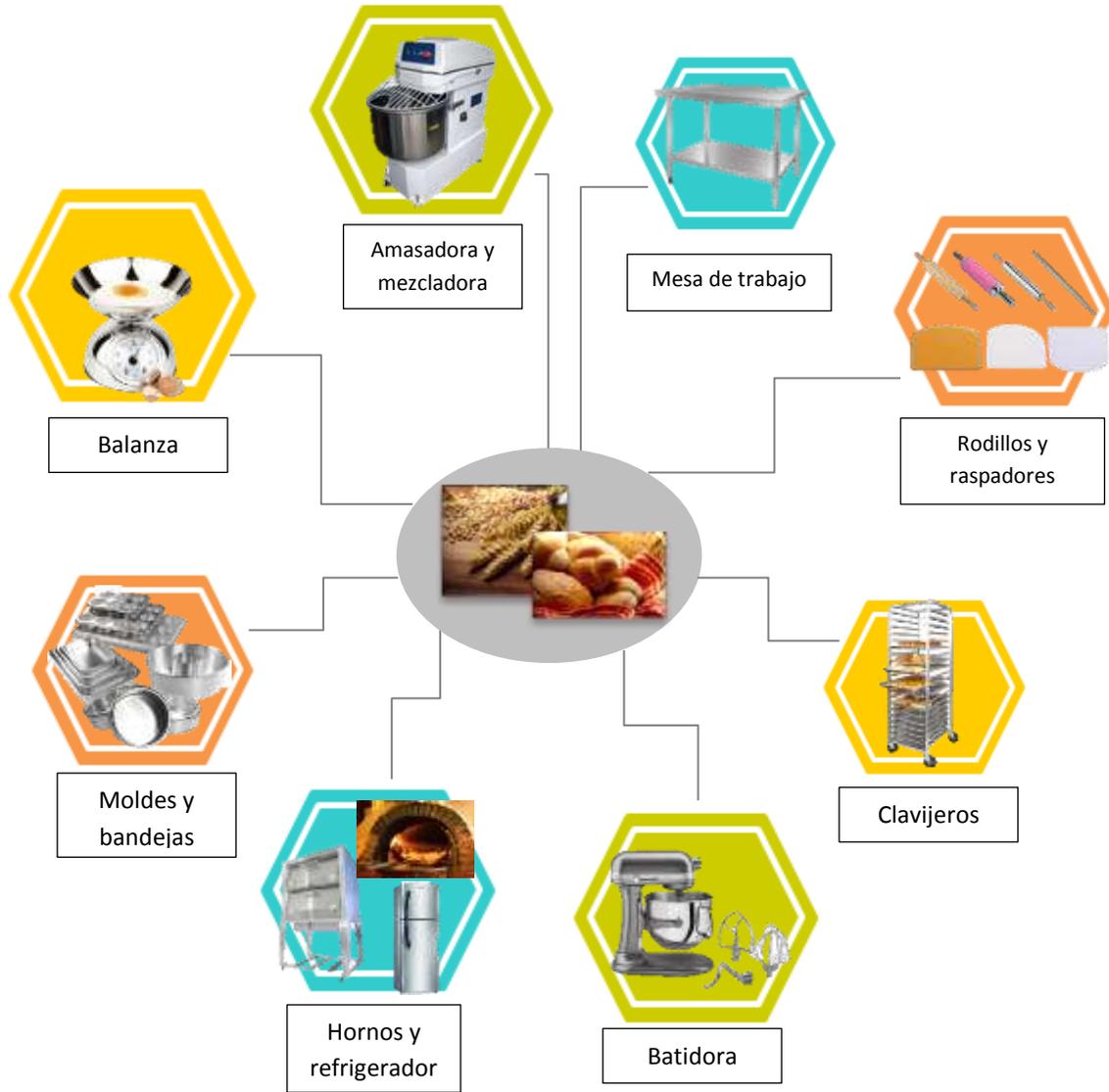
OTRAS OBSERVACIONES:

Anexo 2

- Mapa con la distribución geográfica de las panaderías industrializadas dentro de la cabecera departamental de Huehuetenango.
- Maquinaria empleada en las panificadoras sujetos de estudio.

Esquema 1

Maquinaria y equipo de panificación industrial



Fuentes: trabajo de campo (junio 2017).

Anexo 3

Propuesta:

- Guía buenas prácticas de gestión empresarial.

Buenas prácticas de gestión empresarial

Panificadoras industrializadas de la cabecera
departamental de Huehuetenango.



Estly Elizabeth López V.

Huehuetenango, junio 2018.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
Justificación.....	3
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos.....	3
CAPITULO I	
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	4
1.1 ¿Qué es el Proceso Administrativo?.....	5
a. Planeación.....	6
b. Organización.....	8
c. Dirección.....	9
d. Control.....	11
CAPITULO II	
MEDIDAS BÁSICAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	15
2.1 Higiene y seguridad.....	16
a. Características y distribución óptima de la planta.....	16
b. Prácticas correctas de higiene personal.....	18
c. Señalización de seguridad y equipo de emergencia.....	20
CAPITULO III	
MARCADOTECNICA: Marketing relacional.....	24
3.1 Marketing relacional.....	25
CAPITULO IV	
CAJA DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS.....	30
Herramientas de apoyo en la administración.....	31
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	42

INTRODUCCIÓN

Para que una empresa sea rentable en el tiempo es necesario que ponga en práctica estrategias de desarrollo que optimicen el uso e integración de recursos, que por ende se reflejará en la obtención de un margen de ganancia significativo.

Dentro de la práctica de gestión empresarial se propone para las panaderías industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango, la aplicación formal de un proceso administrativo, el cual consiste en un conjunto de pasos que se efectúan para guiar las actividades y decisiones de la empresa orientadas al logro de objetivos. Así también, es necesario abarcar áreas como la seguridad e higiene industrial para garantizar la integridad física/mental de los clientes internos y externos de la empresa; y estrategias de mercadeo, que en función a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se enfatizan en marketing relacional para lograr una ventaja competitiva dentro de un mercado que ofrece productos de panificación con características similares.

Para mejorar la administración de dichas empresas se presenta una guía que consta de cuatro capítulos abarcando los puntos de gestión empresarial antes mencionados, proporcionando definiciones sobre términos que algunos propietarios o administradores desconocen y un ejemplo sobre su aplicación; siendo así que para fines ilustrativos se creó la empresa ficticia denominada “Panadería Horno y Miga”.

Justificación

Las panaderías industrializadas de la cabecera departamental de Huehuetenango, son empresas que cuentan con el potencial para crecer y destacar en el mercado de manera significativa, ya que se dedican a la elaboración y oferta de productos alimenticios de consumo diario, adquiridos por la población huehueteca considerándolo hasta cierto punto una tradición.

Sin embargo con la investigación de campo realizada en estos negocios se logró determinar que las empresas aún presentan desinformación sobre áreas internas que se deben atender con prioridad para garantizar un funcionamiento eficiente y eficaz. Es por ello que se presenta una guía de buenas prácticas de gestión empresarial y cuya aplicación busca orientar a los propietarios o encargados sobre el actuar en el proceso administrativo, la seguridad e higiene laboral y mercadeo, con la finalidad de que la empresa sea competitiva y rentable económicamente.

Objetivos

General

Proporcionar un documento didáctico que sirva de guía a las panaderías industrializadas ubicadas en la cabecera departamental de Huehuetenango para fortalecer su actuar en áreas de administración, seguridad e higiene y marketing.

Específicos

- ✓ Explicar cada uno de los pasos que integran un proceso formal administrativo.
- ✓ Indicar las normas y aspectos mínimos a considerar para prevenir y reducir accidentes laborales garantizando la integridad física y mental de los colaboradores y consumidores.
- ✓ Diseñar estrategias de marketing relacional como ventaja competitiva.



CAPITULO I

PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 ¿Qué es el Proceso Administrativo?

El proceso administrativo consta de etapas, siendo las fundamentales, la planeación, organización, dirección y control:



Fuente: elaboración propia, basado en González y Olivares (2014).

Luego de conocer básicamente de qué se trata cada una de las etapas antes citadas; primordialmente, se llevará a la práctica la realización de estos procesos, a disposición de que las empresas sujetos de estudio puedan adaptarlas a sus necesidades y criterio propio. Para ejemplificar e ilustrar la información, se presenta un modelo hipotético de una panadería, empresa a la que se le denominará *“Panadería Horno y miga”*.

a. Planeación

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN

Misión: razón de ser de la empresa. ¿Quiénes somos?

Visión: futuro de una organización. ¿A dónde queremos llegar?



Objetivos: fin que trata de alcanzar la empresa por medio de su existencia y operaciones.

Metas: objetivos expresados en cantidades (cifra, porcentaje, proporción).

Estrategia: plan de acción para definir y alcanzar los objetivos de la empresa.

Táctica: acciones necesarias para llevar a cabo la estrategia, orientadas a corto y mediano plazo.

Plan: modelo sistemático que se elabora antes de ejecutar una actividad.



Manos a la obra

A continuación se presenta el ejemplo de la aplicación de algunos elementos de planificación en la panadería “Horno y Miga”.

Misión

Empresa familiar dedicada a brindar a nuestros consumidores y clientes potenciales productos de panificación elaborados con la más alta calidad empleando las mejores materias primas, procesos y condiciones de higiene, además de procurar el desarrollo y bienestar de nuestro personal proporcionando así un servicio amable y oportuno.

Visión

Ser una empresa altamente competitiva en el área de panificación huehueteca, a través de la innovación e integración de tecnología, manteniendo elementos artesanales en los productos y procesos de producción, logrando así la satisfacción de nuestros clientes.

Nota: estos aspectos se deben colocar en un lugar visible para los colaboradores y los clientes, generando inspiración, motivación y confianza en las actividades que realiza la empresa.

Objetivos

General

Desarrollar una ventaja competitiva y sustentable que permita a la panadería Horno y Miga hacer frente al elevado nivel de competencia en el mercado en el que se desarrolla.

Específicos

- Identificar a través de una investigación de mercado las expectativas del cliente y su grado de satisfacción.
- Ampliar la oferta de productos combinando una gama de panificación tradicional y otra más novedosa.
- Establecer altos estándares en la selección de proveedores, seguridad e higiene en los procesos productivos para brindar productos de calidad.
- Aplicar un servicio profesional y atento orientado a la fidelización de los consumidores.
- Ejecutar herramientas de mercadeo para incentivar la intención de compra y dinamización en el punto de venta.

Meta

- Incrementar las ventas mensuales en un 15%.
- Aumentar la participación en el mercado del 20% antes de finalizar el año 2018.
- Aperturar 1 nuevo locales para el primer trimestre del año 2019.

Nota: todo objetivo empresarial debe estar encaminado a un fin específico y para lograr su ejecución es de suma importancia la comunicación efectiva, transparencia de la información y trabajo en equipo entre los miembros de la empresa.

Estrategia de negocio

Estrategia de diferenciación y costos bajos

Estrategias funcionales

Producción

- Mantener procesos de industrialización.
- Elaborar una línea de productos saludables.
- Crear productos de temporada.

Recurso Humano

- Capacitaciones periódicas al personal.
- Evaluación de calidad en servicio y atención al cliente.

Finanzas

- Convenios con empresas proveedoras de la materia prima.

Comercialización

- Marketing relacional.
- Ofrecer servicios o productos complementarios.
- Alianzas estratégicas con clientes potenciales.
- Catálogo de productos.

Resultados:

-Abarcar más mercado, lograr una ventaja competitiva, aumentar los niveles de venta y generar recursos monetarios adicionales.

Nota: Las estrategias requieren ser claras y comprensibles, ser realistas considerando los recursos y capacidad con la que cuenta la empresa, además de ser eficientes.

Políticas:

- Satisfacción plena del cliente.
- Manutención mensual de maquinarias y herramientas.

Reglas:

- No utilizar aretes, esclavas o cadenas en el área de producción.
- Utilizar adecuadamente el uniforme proporcionado.
- No utilizar teléfonos personales en horas de trabajo.

Nota: es necesario establecerlas por escrito y ser actualizadas periódicamente. Las políticas deben ser flexibles para diferenciarse de una regla.

b. Organización

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

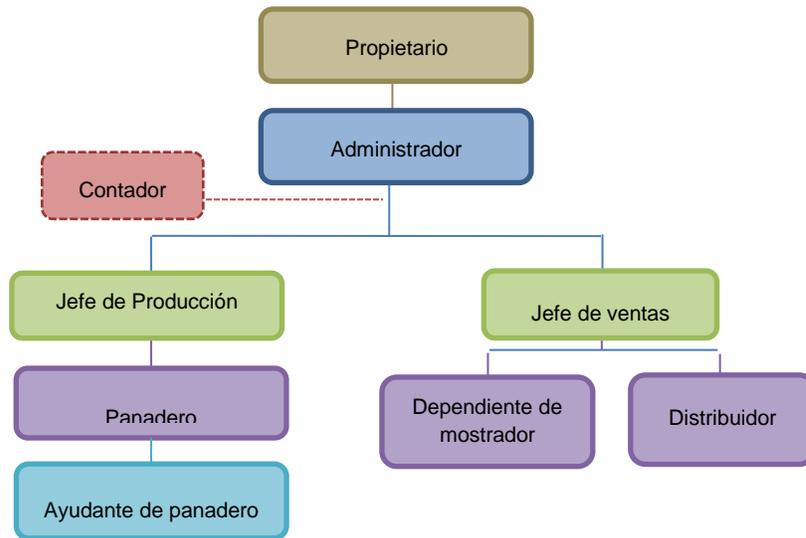
Es la distribución formal de los puestos de una organización, visualmente se muestra a través de un organigrama.



Manos a la obra

A continuación se presenta un ejemplo de estructura funcional, siendo la más adecuada y adaptable a las panaderías huehuetecas:

Figura 2
Organigrama funcional vertical



Fuente: elaboración propia para efectos de ilustración ficticia de la Panadería Horno y Miga.

Nota: el modelo funcional agrupa las funciones de acuerdo a las áreas funcionales de la empresa como marketing, finanzas, recursos humanos y producción; además es vertical porque los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo. Mientras que la línea punteada representa un puesto *staff*, es decir que es externo a la empresa pero le brinda servicios y conocimientos.

c. Dirección

Esta etapa encamina sus esfuerzos a guiar las acciones que realiza el personal con la finalidad de alcanzar metas u objetivos planteados, siendo para ello necesaria la motivación y comunicación efectiva en todos los niveles.



Manos a la obra

Para facilitar la etapa de dirección se recomienda a la panadería Horno y Miga poner en práctica los siguientes aspectos:

- a. Mantener un liderazgo democrático, por parte del administrador o bien sea el mismo propietario quien lo ponga en práctica, el cual conlleva a tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores.
- b. Capacitar a los colaboradores sobre inteligencia emocional, lo cual fortalecerá su desempeño en el área laboral, así como en el aspecto personal.
- c. Otro aspecto de suma importancia que se debe tomar en cuenta es la motivación del equipo de trabajo, aumentando así sus niveles de desempeño y logrando un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Algunas actividades de motivación pueden ser:
 - ✓ Reconocimiento de logros de manera pública.
 - ✓ Bono monetario por logro de metas.
 - ✓ Regalar producto terminado o materia prima.
 - ✓ Incentivar el deporte, participando en carreras u otra actividad física.
 - ✓ Planificar, organizar y establecer un presupuesto para convivio navideño.



INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La selección e integración del recurso humano es uno de los pilares fundamentales para que una organización logre el éxito esperado. Este proceso se lleva a cabo mediante el reclutamiento, selección contratación e inducción de los candidatos, logrando la elección del personal idóneo para cada puesto de trabajo.

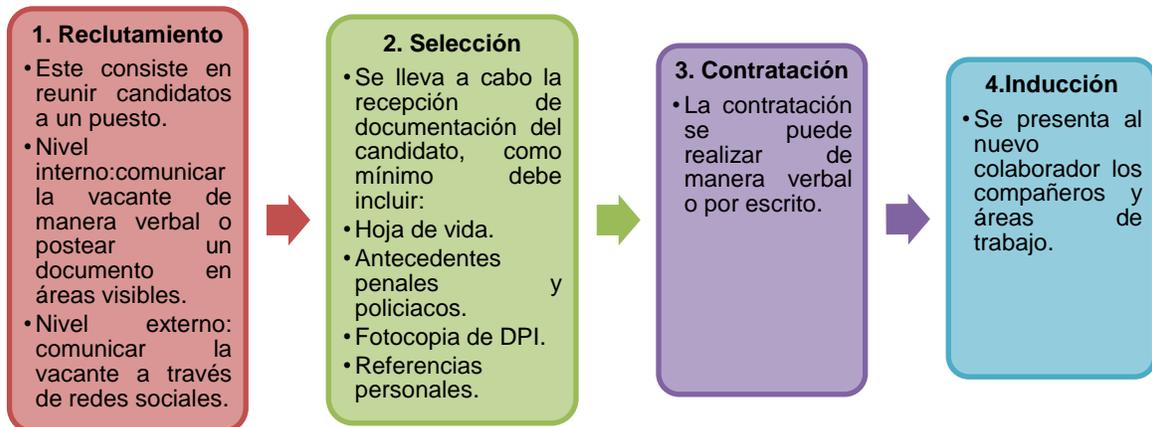


Manos a la obra

Para la integración del recurso humano se recomienda llevar a cabo el siguiente procedimiento:

Figura 5

Proceso de integración de personal para “Panadería Horno y Miga”



Fuente: elaboración propia para efectos de ilustración ficticia de la Panadería Horno y Miga.

d. Control



Manos a la obra

Como ejemplo de control preliminar se presenta, para la “panadería Horno y Miga”, una ficha de evaluación de proveedor y una ficha para el control de materia prima durante el proceso de recepción:

Panadería “Horno y Miga”
EVALUACIÓN DE PROVEEDORES



Ficha de evaluación de proveedores					
Este documento servirá para evaluar el rendimiento general de los proveedores actuales o con los que se considere trabajar. Es necesario incluir toda la información requerida, determinando una calificación para cada aspecto, para ello considere 5 el punto más alto, posteriormente sume cada columna obteniendo un total el cual será el índice comparativo con los otros proveedores similares.					
Fecha:	Elaborado por:		Numero de evaluación:		
I. Información general del proveedor					
Nombre de la empresa o sujeto proveedor:			Dirección:		
Teléfono:	Nombre del vendedor:				
II. Aspectos a evaluar					
Requerimiento	1	2	3	4	5
Puntualidad de entrega					
Calidad de los productos o materias primas					
Calidad de materiales al momento de entrega					
Competitividad de precio					
Tiempo de pago (crédito)					
Calidad de servicio al cliente					
Reputación de la empresa					
Nivel de respuesta ante devoluciones					
Asistencia técnica					
Servicio de entrega					
TOTAL					

Elaborado por: _____ Autorizado por: _____ Recibido por: _____

Panadería “Horno y Miga”
CONTROL Y RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA
 (Características y condiciones)



Nombre del responsable:	
Fecha:	Hora:
<i>Instrucciones de uso:</i> se deberá comprobar que las materias primas cumplen con las especificaciones de esta ficha, para ello se debe marcar con una X cada uno de los requisitos cumplidos. Además este documento deberá estar a disposición de la persona encargada de la recepción de las Materias Primas, quien informará a la administración sobre alguna anomalía o devolución de productos justificando la decisión tomada.	
Producto	Condiciones a cumplir
✓ Harina ✓ Sal ✓ Azúcar	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de olores..... <input type="checkbox"/> • Textura adecuada..... <input type="checkbox"/> • Sin coloraciones fuera de lo normal..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de enmohecimiento..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de piedras, restos de insectos o pelos..... <input type="checkbox"/>
✓ Productos enlatados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con tapa abrefácil..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de fisuras o abombamientos..... <input type="checkbox"/>
✓ Huevos	<ul style="list-style-type: none"> • Cáscara rígida y limpia..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de fisuras, forma o tamaño anormal..... <input type="checkbox"/>
✓ Productos congelados	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de escarcha en exceso..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de descongelaciones..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de olores..... <input type="checkbox"/>
✓ Grasas	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de olores no característicos del producto..... <input type="checkbox"/> • Textura lisa y firme..... <input type="checkbox"/> • Sin coloraciones fuera de lo normal..... <input type="checkbox"/>
✓ Frutas y verduras	<ul style="list-style-type: none"> • Olor fresco..... <input type="checkbox"/> • Textura firme y lisa..... <input type="checkbox"/> • Color acorde a características propias del fruto o verdura..... <input type="checkbox"/>
✓ Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene del vehículo..... <input type="checkbox"/> • Ausencia de mercancías incongruentes con los alimentos..... <input type="checkbox"/>
<i>Nota:</i> es de suma importancia revisar documentación como facturas o recibos, fechas de consumo preferente o caducidad. Además, comprobar aspectos como envases y embalajes limpios e intactos.	

Observaciones:

Elaborado por: _____ Recibido por: _____ Autorizado por: _____

Como medida de control previa o concurrente, la empresa puede contar con una carpeta que contenga fichas técnicas de cada producto, las cuales describirán las características y condiciones a tomar en cuenta durante el proceso de elaboración y distribución de cada uno. A continuación se presenta una ficha que sirve de ejemplo:

Panadería “Horno y Miga”
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO



Nombre del producto:	Línea de productos al que pertenece:
Ingredientes y cantidades a emplear:	
Proceso de elaboración:	
Modo de envasado o empaquetado:	
Tiempo de vida para su consumo:	
Condiciones de almacenamiento y venta:	
Otras especificaciones importantes:	
Elaborado por:	Supervisado por:



CAPITULO II
MEDIDAS BÁSICAS DE
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL
LUGAR DE TRABAJO



2.1 Higiene y seguridad

Durante la elaboración de productos alimenticios es muy importante considerar medidas de seguridad e higiene para evitar intoxicaciones o transmisión de enfermedades al consumidor.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo se toman en consideración los siguientes puntos:

a. Características y distribución óptima de la planta

El ordenamiento físico de los elementos comprende espacios para movilizarse, maquinaria y equipo, las áreas de producción, almacenamiento, transporte, aseo, entre otras, de acuerdo al tipo de empresa.

En las panaderías, por tratarse de una empresa que emplea procedimientos para efectuar tareas, se puede tomar en cuenta el principio de distancia mínima recorrida, el cual consiste en distribuir la planta de manera tal, que las distancias recorridas durante el proceso de panificación sean mínimas disminuyendo tiempos y evitando tropiezos o accidentes.

Hay elementos que de manera estandarizada se deben tomar en cuenta como medidas de seguridad e higiene, siendo estos:

1. Las instalaciones deben contar con los servicios básicos como, agua potable suficiente en cantidad y calidad, servicio de drenaje e instalación eléctrica, siendo complementarios los servicios de línea telefónica fija y de internet.
2. Los pisos deben estar en buen estado y ser de un material fácil de limpiar y desinfectar (cerámica, porcelana o torta de cemento), de preferencia de colores claros para percibir suciedad acumulada.

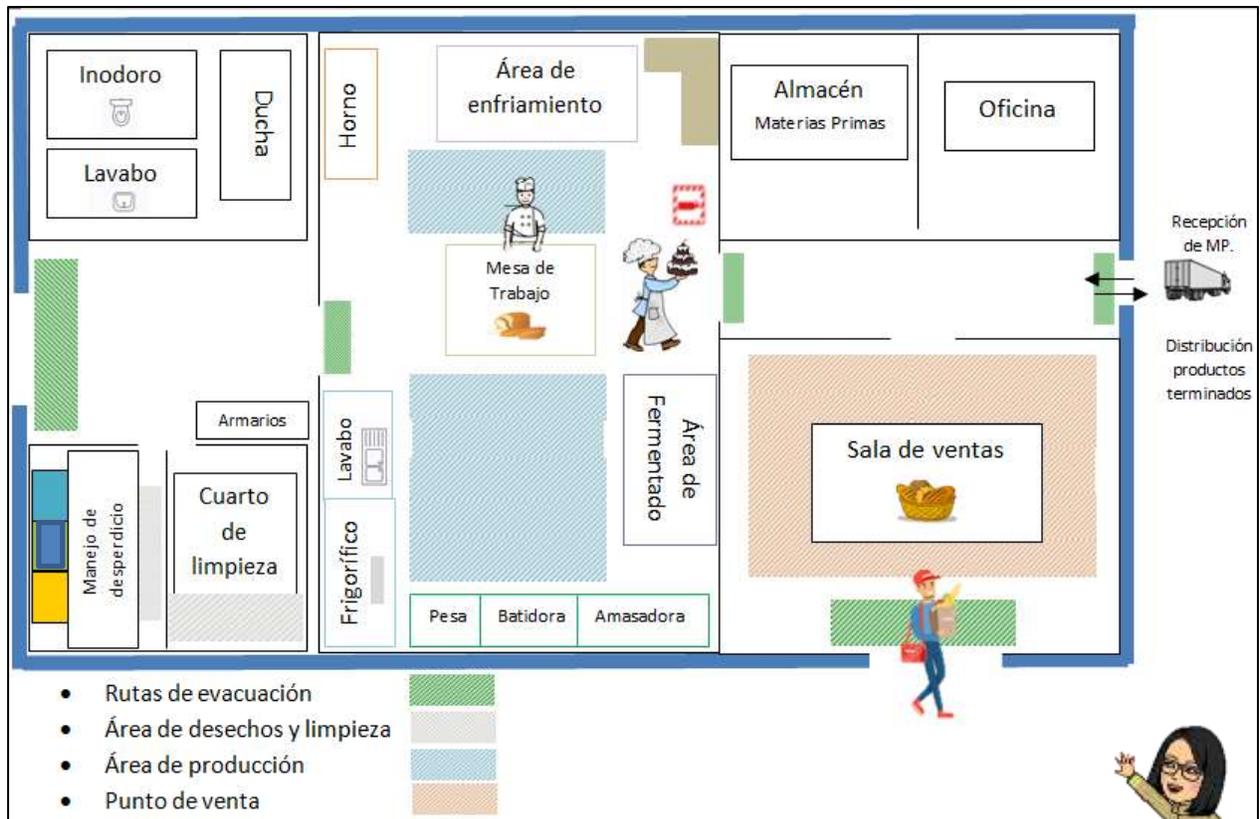
3. Las paredes deben mantenerse en buen estado sin grietas o agujeros que permitan la acumulación de microorganismos, insectos o roedores. En el área de producción es recomendable el empleo de azulejos para facilitar la limpieza y desinfección del área.
4. Los techos también se deben considerar al momento de desinfectar y limpiar, ya que en él se acumulan residuos contaminantes. Preferentemente es necesario evitar techos falsos ya que pueden provocar accidentes.
5. Las puertas y ventanas deben mantenerse limpias y en buen estado. Los marcos de puertas y ventanas deben tener contacto directo con la pared, evitando aberturas que permitan el ingreso de animales. Si estas se mantienen abiertas se recomienda cubrir las con malla o telas mosquiteras.
6. La iluminación es de suma importancia para evitar accidentes. Como el proceso de panificación se realiza durante el día se recomienda emplear al máximo las fuentes de luz natural que posea las instalaciones a través de ventanas o tragaluces.
7. La ventilación es otro factor importante a tomar en cuenta, la cual puede ser directa al exterior o disponer de instalaciones de aire artificial filtrado.

Nota: Los materiales a utilizar en los elementos antes descritos quedan a libre elección de las empresas, únicamente atendiendo a la facilidad de limpieza y desinfección de estos.



Manos a la obra

A continuación se presenta como ejemplo, un croquis con la distribución y diseño de planta para la empresa “Horno y Miga”:



En necesario delimitar claramente las áreas dentro de la empresa, siendo las más importantes: la de punto de venta, producción, almacén de materias primas, manejo de desperdicios y desechos, sanitarios y oficina administrativa.

b. Prácticas correctas de higiene personal

La higiene personal es otra pauta a considerar para evitar o contrarrestar accidentes y contaminaciones, garantizando la protección de los colaboradores y de los consumidores finales.



Manos a la obra

A continuación se establecen algunos hábitos básicos de higiene, a modo de ejemplo para el obrador o manipulador de los productos de la panadería “Horno y Miga”:

- Darse una ducha antes de iniciar la jornada laboral.
- Utilizar la vestimenta adecuada.*
- Utilizar equipo de protección personal.**
- No utilizar anillos, pulseras o cadenas durante el proceso de producción.
- Mantener las uñas cortas y limpias.
- Lavado de manos.***
- Evitar hacer uso del servicio sanitario con la vestimenta de trabajo.
- Evitar fumar, mascar chicle, beber o escupir en las áreas de trabajo.
- Evitar el contacto con los productos en caso de tener alguna herida en las manos.
- Manifestar al encargado sobre la presencia de alguna enfermedad en el operario.

*Vestimenta:

- ✓ La vestimenta deberá ser blanca o de un color claro para detectar las manchas y suciedad presente.
- ✓ La camisa es de manga corta, en caso de ser manga larga estas se doblan hasta el codo.
- ✓ El secador de cocina se considera parte de la vestimenta, este debe estar al alcance de las manos y cambiarse todos los días.
- ✓ Los zapatos deben ser cerrados y con suela antideslizantes.
- ✓ Pantalón, gorro y gabacha de algodón para lavarlos fácilmente.



**Equipo de protección personal:

- ✓ Redecilla o cofia, para evitar el contacto de cabellos con el producto.
- ✓ Mascaría para la boca, para no ingerir gases o productos polvorientos
- ✓ Guantes de látex para manipular productos o guantes industriales para evitar quemaduras y cortadas.
- ✓ Cinturón lumbar en el caso de levantar mercadería pesada.



***Lavado de manos:

- ✓ Antes de elaborar los productos.
- ✓ Luego de utilizar el servicio sanitario, al toser o estornudar, al tocarse la nariz, orejas o boca.
- ✓ Lavarse las manos luego de manipular desperdicios, basura o dinero.
- ✓ Utilizar jabón en gel o barra.
- ✓ Enjuaga con abundante agua hasta retirar todos los residuos.
- ✓ Secarse las manos y brazos preferentemente con papel de un solo uso, evitando emplear toallas o secador de manos de aire caliente.

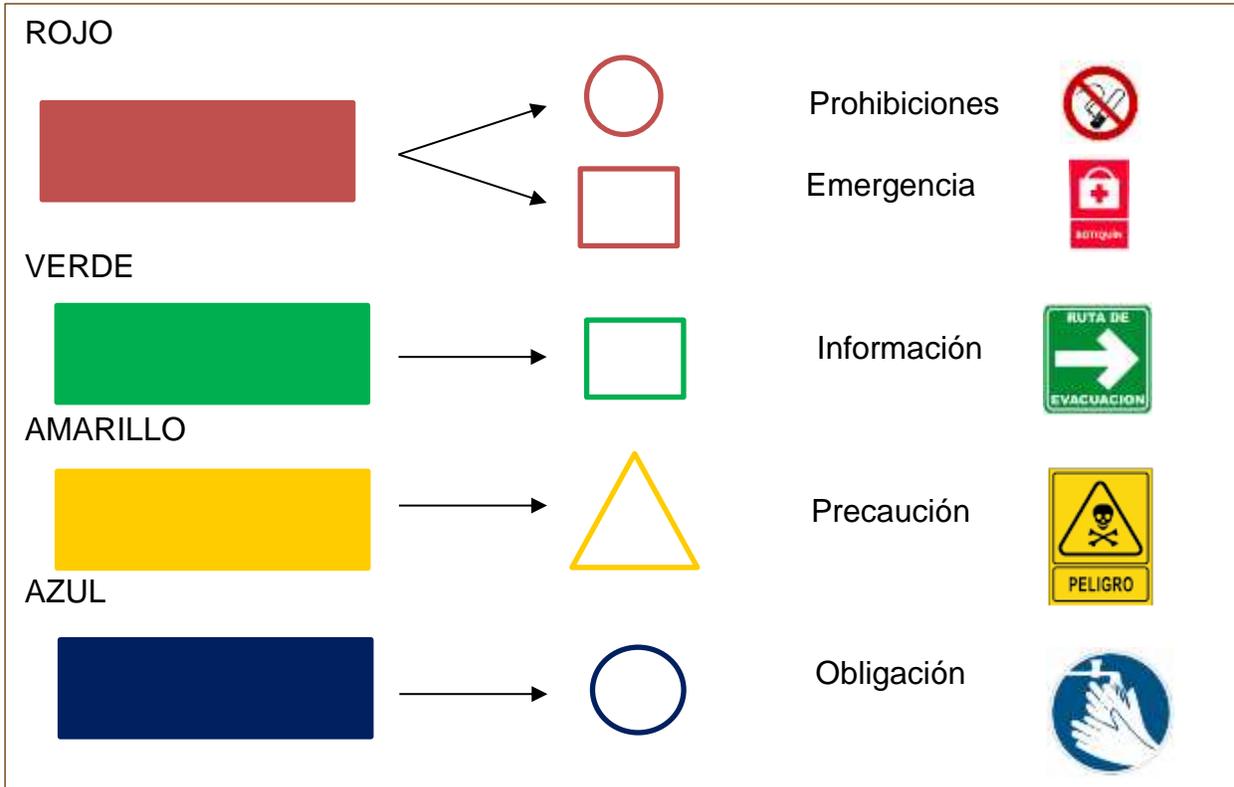


c. Señalización de seguridad y equipo de emergencia

La señalización son estímulos que encaminan el actuar de quienes los perciben. Para ser eficaz debe cumplir lo siguiente:

- Ser clara y sencilla.
- Ser atractiva a los sentidos de quien la percibe.
- Provocar una respuesta inmediata.

Se recomienda emplear señalizaciones ópticas en las instalaciones de las panaderías, estas combinan figuras geométricas y colores, teniendo un significado en particular y a continuación se presentan algunos ejemplos:



El material de las señales deberá ser aluminio compuesto –ACM-, metal o cualquier otro material que no sea combustible, no deben utilizarse materiales radioactivos, vidrio y material inflamable.

El tamaño de las señales dependerá de la distancia de observación, tal como se muestra a continuación:

Distancia de visualización (L) metros	Medidas según forma geométrica de la señal				
	Cuadrado (cm por lado)	Círculo (diámetro/cm)	Triángulo (cm por lado)	Rectángulo (base 1.5: altura 1/cm)	
				Base	Altura
5	11.2	12.6	17.0	13.7	9.1
10	22.4	25.2	34.0	27.4	18.3
15	33.5	37.8	51.0	41.1	27.4
20	44.7	50.5	68.0	54.8	36.5
25	55.9	63.1	85.0	68.5	45.6
30	67.1	75.7	101.9	82.2	54.8
35	78.3	88.3	118.9	95.9	63.9
40	89.4	100.9	135.9	109.5	73.0
45	100.6	113.5	152.9	123.2	82.2
50	111.8	126.2	169.9	136.9	91.3

Fuente: Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres –CONRED- (2017).

Asimismo, para garantizar la seguridad de los colaboradores y clientes de la empresa es importante contar con el equipo necesario para la atención de emergencias o accidentes, tal como se muestra a continuación:

Botiquín: este equipo es de carácter obligatorio en cualquier empresa y deberá contar con los implementos necesarios para atender accidentes o enfermedades en el lugar de trabajo de manera inmediata. Debe estar a la vista de los colaboradores y puede incluir:

Medicina	Vendas	Equipo y otros
Alcohol	Esparadrapo	Pinzas
Agua oxigenada	Gasa estéril	Tijeras
Jabón desinfectante sellado	Curitas	Mascarillas desechables
Suero	Toallas húmedas	Termómetro
Analgésicos (diclofenaco, acetaminofén, panadol)	Venda de gasa	Lista de teléfonos de emergencia*
Antidiarreicos	Venda elástica	Guantes desechables
Sal Andrew/ Alka seltzer		Manual de primeros auxilios
Antinflamatorios		
Tranquilizantes		
Crema para quemadura		
Colirio		
Antiácidos		

*Teléfonos de emergencia



Bomberos Voluntarios: 7764-1553 o 7764-2270
 Policía Nacional Civil: 7774-8877 o 5551-4611
 Hospital Nacional: 7764-3121 o 7764-0986
 IGSS: 7764-2952

Extintores: las panaderías al ser empresas que manipulan en sus actividades de producción temperaturas elevadas o materiales inflamables, están propensas a sufrir fenómenos como los incendios. Por ello se recomienda hacer uso de extintores tipo abc y que contengan polvo químico seco, teniendo un peso de 10 o 20 libras preferentemente.

Este tipo de extintores poseen un seguro para activaciones accidentales, el cual debe desactivarse al momento de una emergencia. Estos pueden volver a recargarse en las empresas especializadas en la venta de los mismos.

Los extintores de 20 libras tienen un precio aproximado de Q450.00 y las recargas posteriores tienen un costo más o menos de Q200.00. Además el lugar de su almacenamiento debe estar debidamente señalizado.

Por lo general la empresa que vende el producto presta un servicio de capacitación al personal sobre el uso y manejo del artefacto.



Como medidas alternas se puede emplear:

- ✓ Bicarbonato de sodio o sal para incendios pequeños provocados por grasa.



- ✓ Abundantes cantidades de agua si se tiene la capacidad y el acceso.



- ✓ O bien tierra/arena según el lugar afectado.





CAPITULO III
MARCADOTECNICA:
Marketing relacional



3.1 Marketing Relacional

a. Marketing relacional

Reinares (2017), establece que es un proceso estratégico que se fundamenta en identificar, captar y mantener relaciones, con los clientes de la empresa y otros agentes de interés, creando vínculos de confianza para lograr un beneficio mutuo, de tal forma que los objetivos de las partes se alcancen mediante interacción y contacto, generando valor a lo largo del tiempo.

Permite crear relaciones cercanas y duraderas con los clientes, maximizando la rentabilidad de los clientes en el tiempo, a través de diferentes mecanismos y acciones con los que se busca generar valor a la persona. Como estrategias de marketing relacional se adaptan tres enfoques: crear, fortalecer y mantener la relación de la empresa con los clientes, con la finalidad de lograr el máximo de negocios con todos y cada uno de ellos.

b. Etapas del marketing relacional

Base de datos clientes reales y potenciales: permite conocer un listado de clientes reales, para luego emitir mensajes buscando una relación prolongada en la que ambas partes muestren interés.



Segmentación: identificar comportamientos similares para crear un plan de fidelización.

Adaptación de los mensajes: según intereses y necesidades del cliente, adaptar las promociones y ofertas. Hacer que el cliente se sienta participe de la marca.

Interacción: se busca la respuesta del cliente, es necesario poner atención a su opinión, críticas y sugerencias.



Manos a la obra

Se recomienda a las panaderías “Horno y Miga” implementar el siguiente plan de marketing relacional, para incrementar la interacción y relación con los clientes actuales y potenciales:

1. Análisis Situacional.

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">✓ Implementación de tecnología.✓ Variedad de productos.✓ Ubicación estratégica.✓ Horario de atención.✓ Calidad del producto.	Debilidades <ul style="list-style-type: none">✗ Falta de planificación.✗ Carencia de medios publicitarios.✗ Deficiencia en la atención al cliente.✗ Administración empírica.
Oportunidad <ul style="list-style-type: none">✓ Mercado en crecimiento.✓ Nuevas tecnologías.✓ Alcance de la información.✓ Nuevas líneas de productos.✓ Aplicación de benchmarking.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">✗ Nuevos competidores.✗ Cultura alimenticia más saludable y orgánica.✗ Disponibilidad de información.✗ Productos sustitutos.

2. Objetivos

a. General

Crear canales de comunicación online eficientes, que permitan a la empresa interactuar y mantener relación directa con los clientes, conociendo las necesidades, inquietudes y sugerencias de los mismos. Con la finalidad de mejorar el servicio e incrementar la demanda de nuestros productos.

b. Específicos

- Identificar los canales de mayor concurrencia pública y fácil acceso.
- Diseñar y crear las diferentes plataformas digitales que permitirán interactuar con los clientes.
- Suministrar cada plataforma con información necesaria y relevante para el cliente.
- Generar un plan de mantenimiento eficiente para cada plataforma.

3. Plan de acción

Objetivos	Estrategias	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsable	Presupuesto
Identificar los canales de mayor concurrencia pública y fácil acceso.	Utilización de la información online.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar información sobre las redes de mayor tendencia. ✓ Comparar las diferentes tendencias y seleccionar las que mejor viabilidad generen (Página web oficial, Facebook, Instagram). 	2 días	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dispositivos electrónicos (computador, celular, Tablet) ✓ Conexión a internet. ✓ Humano. 	Propietario/ Administrador	Q 50.00
Diseñar y crear las diferentes plataformas digitales que permitirán interactuar con los clientes.	Contratación de empresa de diseño. Diseño interactivo y vanguardista.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilización de benchmarking sobre empresas líderes en la industria. ✓ Desarrollar un diseño agradable y llamativo que capte la atención del cliente. ✓ Ingreso de información básica de la empresa (giro comercial, ubicación, No. Telefónico). ✓ Establecer “llamados de acción” que permitan al cliente interactuar fácilmente. 	5 días	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monetario. ✓ Humano. ✓ Dispositivos electrónicos. ✓ Conexión a internet. 	Propietario/ Administrador Empresa Diseñadora	Q 2,000.00
Suministrar cada plataforma con información necesaria y relevante para el cliente.	Contenido persuasivo. Resaltar las características de los productos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar la información que se promoverá en cada plataforma. ✓ Elaborar contenido que permita al cliente conocer los productos y servicios que la empresa ofrece (historia, fotografías, videos, catálogo de productos). ✓ Suministrar un mapa que facilite la ubicación del negocio. ✓ Establecer una opción de sugerencias que permita conocer las inquietudes de los clientes. 	3 días	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Monetario. ✓ Humano. ✓ Dispositivos electrónicos (computadora s, celular, cámara de alta resolución). ✓ Conexión a internet. 	Propietario/ Administrador	Q 500.00

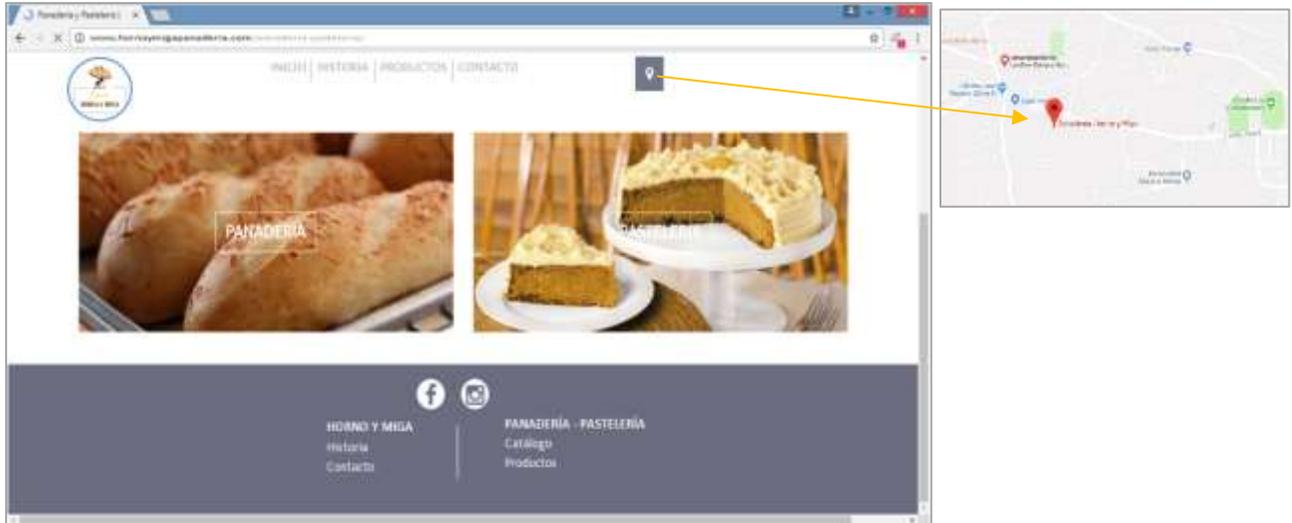
<p>Generar un plan de mantenimiento para cada plataforma.</p>	<p>Actualizaciones constantes.</p> <p>Inversión en campañas publicitarias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Publicaciones diarias con contenido sencillo (fotografías, frases motivacionales, artículos informativos). ✓ Publicaciones semanales y mensuales (videos, promociones y concursos en fechas especiales). ✓ Involucramiento del cliente en el desarrollo de nuevos productos (sugerencias sobre ingredientes o presentación del producto). ✓ Mantener un tiempo de respuesta rápida y cordial a sugerencias y quejas de los clientes. ✓ Adaptar nuestros servicios a las necesidades de los clientes. ✓ Mantener las plataformas siempre activas y a disposición de los clientes. 	<p>Constante</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Económico. ✓ Humano. ✓ Dispositivos electrónicos (computadora, celular, conexión a internet) 	<p>Propietario/ Administrador</p> <p>Encargado de Mantenimiento Digital</p>	<p>Q 300.00 mensual</p> <p>Fechas especiales Q 1,000.00</p>
---	--	---	------------------	--	---	---

Presupuesto Anual	Mínimo	Máximo
Identificar los canales de mayor concurrencia pública y fácil acceso.	Q 50.00	Q 50.00
Diseñar y crear las diferentes plataformas digitales que permitirán interactuar con los clientes.	Q 2,000.00	Q 2,000.00
Suministrar cada plataforma con información necesaria y relevante para el cliente.	Q 500.00	Q 500.00
Generar un plan de mantenimiento para cada plataforma	Q 1,300.00	Q 6,000.00
Total.	Q 3,850.00	Q 8,550.00

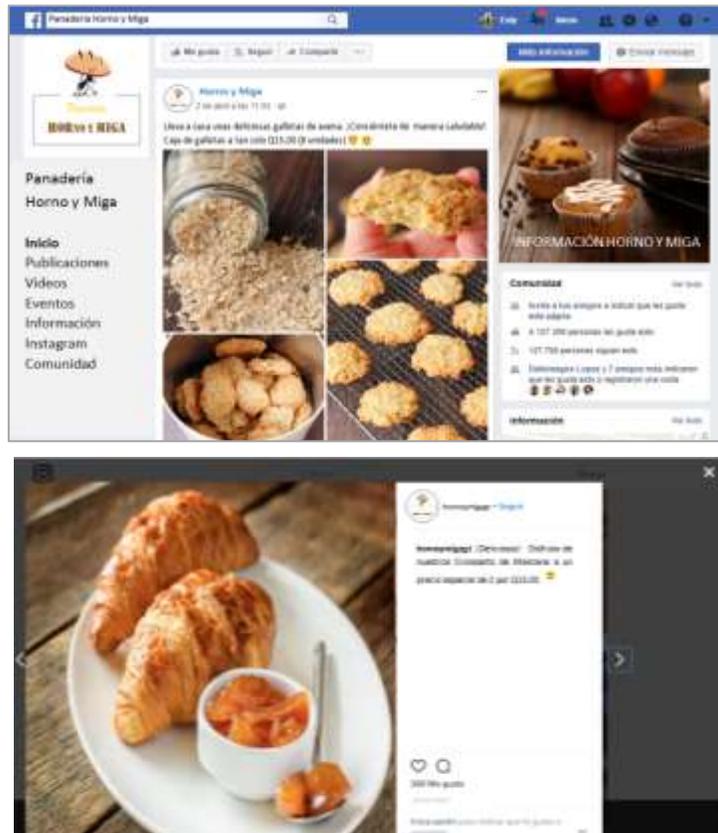


Manos a la obra

- Ejemplo página web oficial “Panadería Horno y Miga”:



- Ejemplo página Facebook e Instagram “Panadería Horno y Miga”:



En redes sociales se generará contenido exclusivo para impulsar visitas, fans, etc., tales como:

*Sorteos *Promociones *Actividades (ejemplo: la foto más creativa con mamá, será premiada el 10 de mayo con un pastel).



CAPITULO IV

CAJA DE HERRAMIENTAS ADMINSTRATIVAS



Herramientas de apoyo en la administración

A continuación se presentan algunas de las herramientas más utilizadas en la gestión administrativa, las cuales pueden ser aplicadas y adaptables a las necesidades de cada panadería

- **Plan de acción:** es un modelo sistemático que detalla qué tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución.

Por lo general el plan de acción contiene las siguientes directrices:

Objetivo	Actividad	Responsable	Tiempo	Lugar	Recursos	Presupuesto	Seguimiento



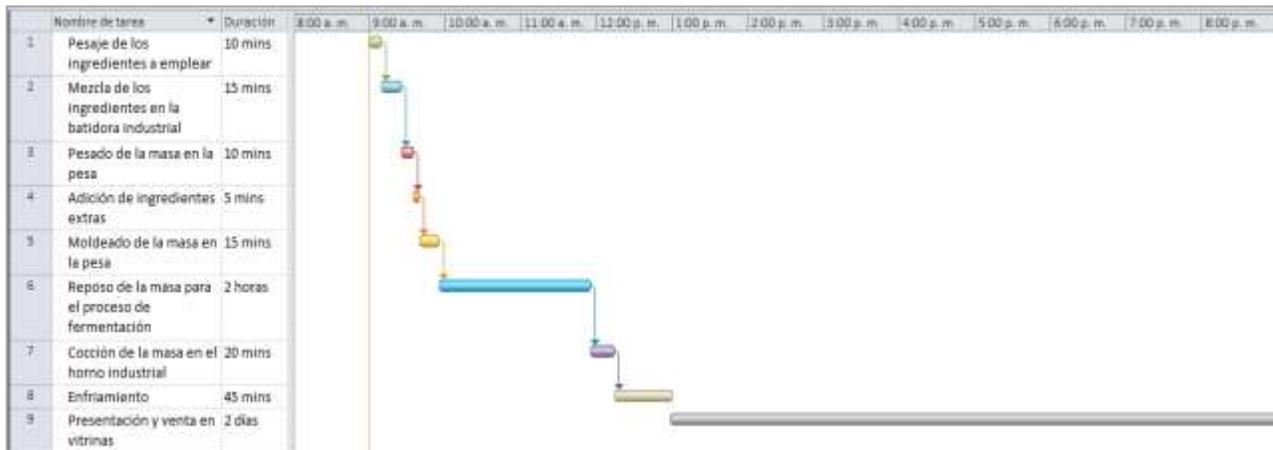
Manos a la obra

De inmediato se presenta un ejemplo sencillo, para ilustrar un plan de acción para la panadería “Horno y Miga”:

Plan de acción
PANADERÍA “HORNO Y MIGA”

Objetivo	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo	Responsable
Identificar y monitorear las acciones productivas para disminuir desperdicios, retrasos y accidentes.	Creación de formatos para el control de calidad en los procesos productivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Generar fichas de control para recepción de materia prima. - Diseñar y redactar una guía de parámetros de calidad de productos. - Elaborar un mapa de distribución de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humano. - Financiero. - Materiales. - Tecnológicos. 	3 meses	Propietario/ Administrador Jefe de producción.
Crear canales de comunicación online eficientes, que permitan a la empresa interactuar y mantener relación directa con los clientes, conociendo las necesidades, inquietudes y sugerencias de los mismos.	Implementar un plan de marketing relacional a través de plataformas digitales.	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar las plataformas viables (página web, Facebook, Instagram). - Diseño y creación de plataformas para la empresa. - Generación de información. - Plan de mantenimiento y monitoreo de página web y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humano. - Financiero. - Materiales. - Tecnológicos. 	Actualización constante.	Propietario/ Administrador
Incremental los niveles de ingreso, mediante estrategias de comercialización.	Alianzas estratégicas con clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar clientes potenciales a través de un estudio de mercado. - Generar acuerdos con restaurantes y hoteles concurrentes de la cabecera departamental de Huehuetenango, empleando descuentos y servicio a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humano. - Financiero. 	2 semanas	Propietario/Ad ministrador
Aumentar la satisfacción del cliente, empleando servicio y atención de calidad, para lograr la fidelización y diferenciación entre la competencia.	Desarrollo de programas de evaluación del desempeño y comportamiento organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar manuales de funciones. - Informar a los colaboradores sobre el proceso de evaluación del desempeño, explicando en qué consiste y las herramientas a emplear. 	<ul style="list-style-type: none"> - Humano. - Financiero. - Materiales. - Tecnológicos. 	Evaluación constante.	Propietario/Ad ministrador

- **Gráfica de Gantt:** herramienta que se prepara listando las actividades de trabajo y el tiempo de dedicación previsto para cada una, durante un periodo determinado. Es una gráfica de barras en la que el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades programadas en el eje vertical, tal como se muestra en la siguiente estructura:



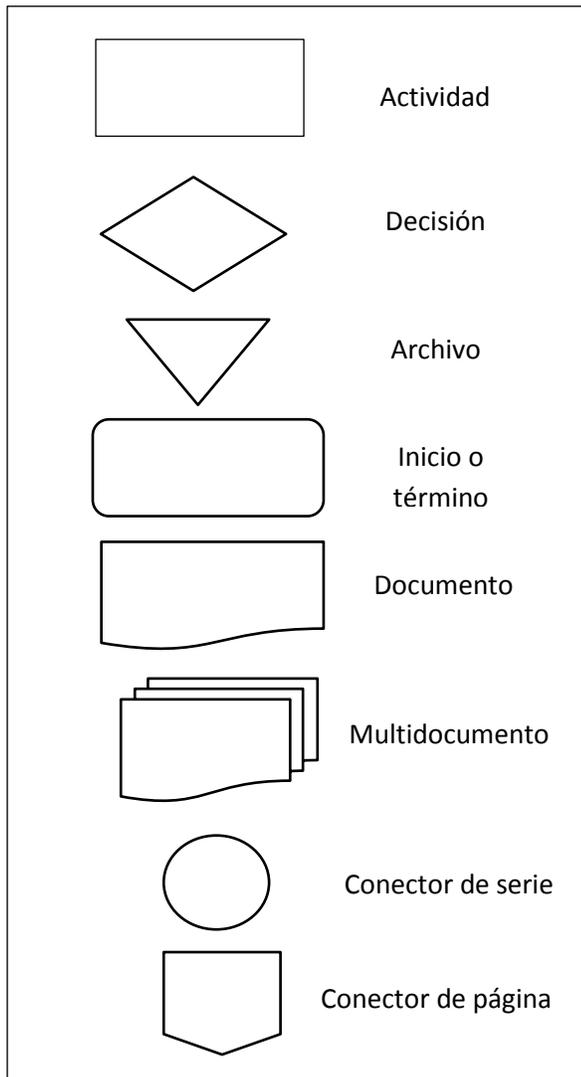
Para mejorar la eficiencia en la planificación, el control y la coordinación de actividades se propone emplear el programa Microsoft Project, como una herramienta que permite el desarrollo de planes, asignación de recursos (financieros, físicos y humanos) a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo; acciones que se pueden enmarcar en la terminología “Project Management” o “Manejo de Proyectos”.

Sin embargo, se podría resaltar que con las actualizaciones tecnológicas, también se pueden emplear plataformas digitales, en este caso se recomienda “Asana” que es de uso gratuito para 15 usuarios, permitiendo interactuar en tiempo real, visualizar metas, hacer seguimiento a los tiempos, asignar prioridad a ciertas tareas y hacer actualizaciones a los proyectos directamente desde el programa, es decir que se puede integrar y recibir actualizaciones directamente desde la plataforma sobre los equipos, tareas y proyectos.

• **Diagrama de flujo:** describe de manera gráfica métodos, procesos o procedimientos. Se emplea para analizar el trabajo, la forma en que se realiza y su curso de acción. Representa cada actividad con símbolos y claves; es de gran utilidad para descubrir y eliminar ineficiencias.

Existen diversos tipos de diagrama de flujo, entre los más utilizados se encuentran:

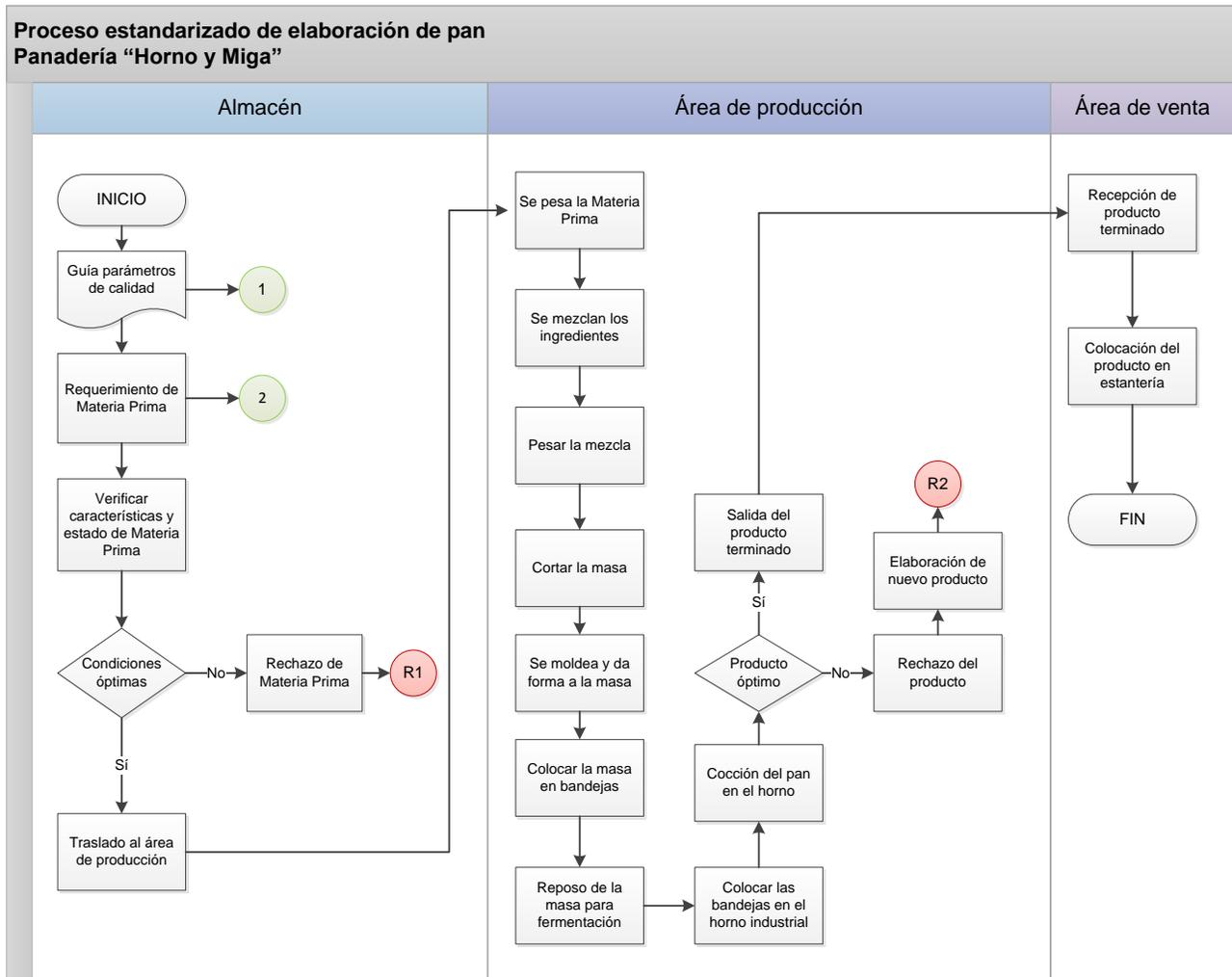
- Diagrama de bloques.
- Diagrama vertical.
- Diagrama horizontal.
- Diagrama con figuras representativas.





Manos a la obra

Ejemplo de diagrama de flujo, elaborado en Microsoft Visio, sobre el proceso estandarizado de producción de pan:



Conectores que identifican la actividad a la cual deberá retornar la acción (R1-R2), luego de tomada una decisión negativa durante el proceso.



Conector de retorno (R: retorno- 1: guía parámetros de calidad).



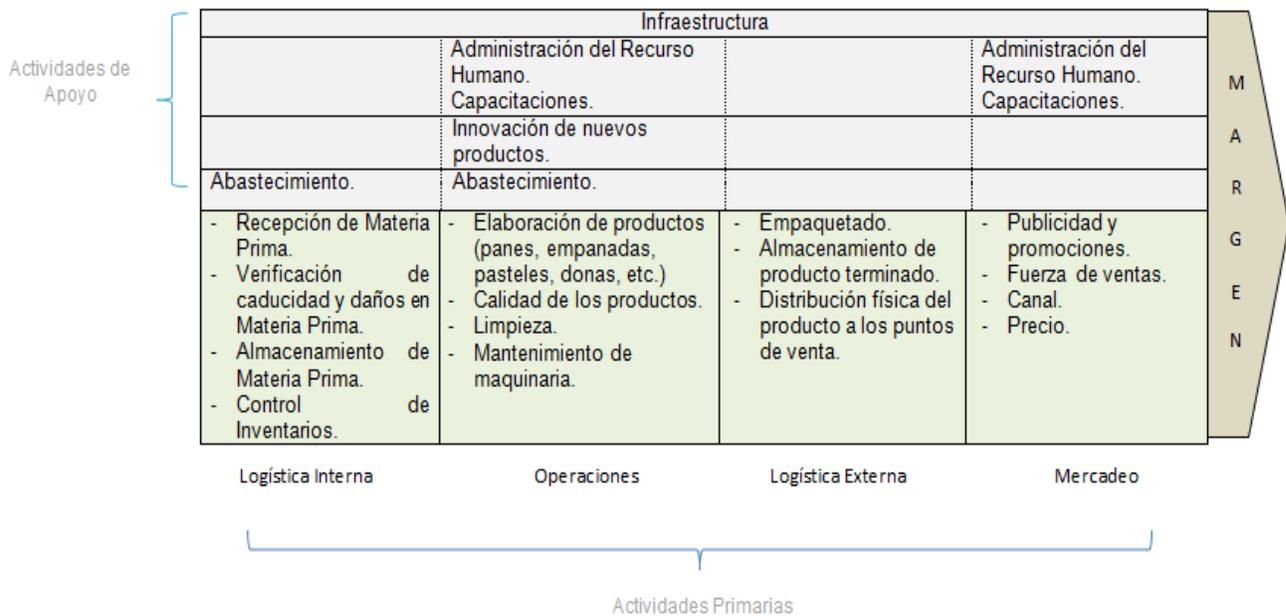
Conector de retorno (R: retorno- 2: requerimiento de Materia Prima).

- **Cuadro de mando integral:** es una herramienta de gestión que permite medir y controlar la evolución de las actividades de una empresa y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

El cuadro de mando integral se basa en indicadores, que pueden variar en función de las características concretas de cada negocio, estructurados alrededor de cuatro perspectivas como:

- ✓ **Perspectiva financiera:** encaminada al crecimiento y rentabilidad de la empresa, principalmente en el valor agregado económico.
- ✓ **Perspectiva del cliente:** orientada a cómo satisfacer a los clientes.
- ✓ **Perspectiva de los procesos internos:** encaminada al buen funcionamiento de las operaciones. Y para analizar las actividades de la empresa, se puede emplear la herramienta “Cadena de Valor”, la cual permite clasificar y analizar las actividades estratégicamente relevantes.

Cadena de Valor para la empresa “Horno y Miga”



✓ **Perspectiva de aprendizaje e innovación:**

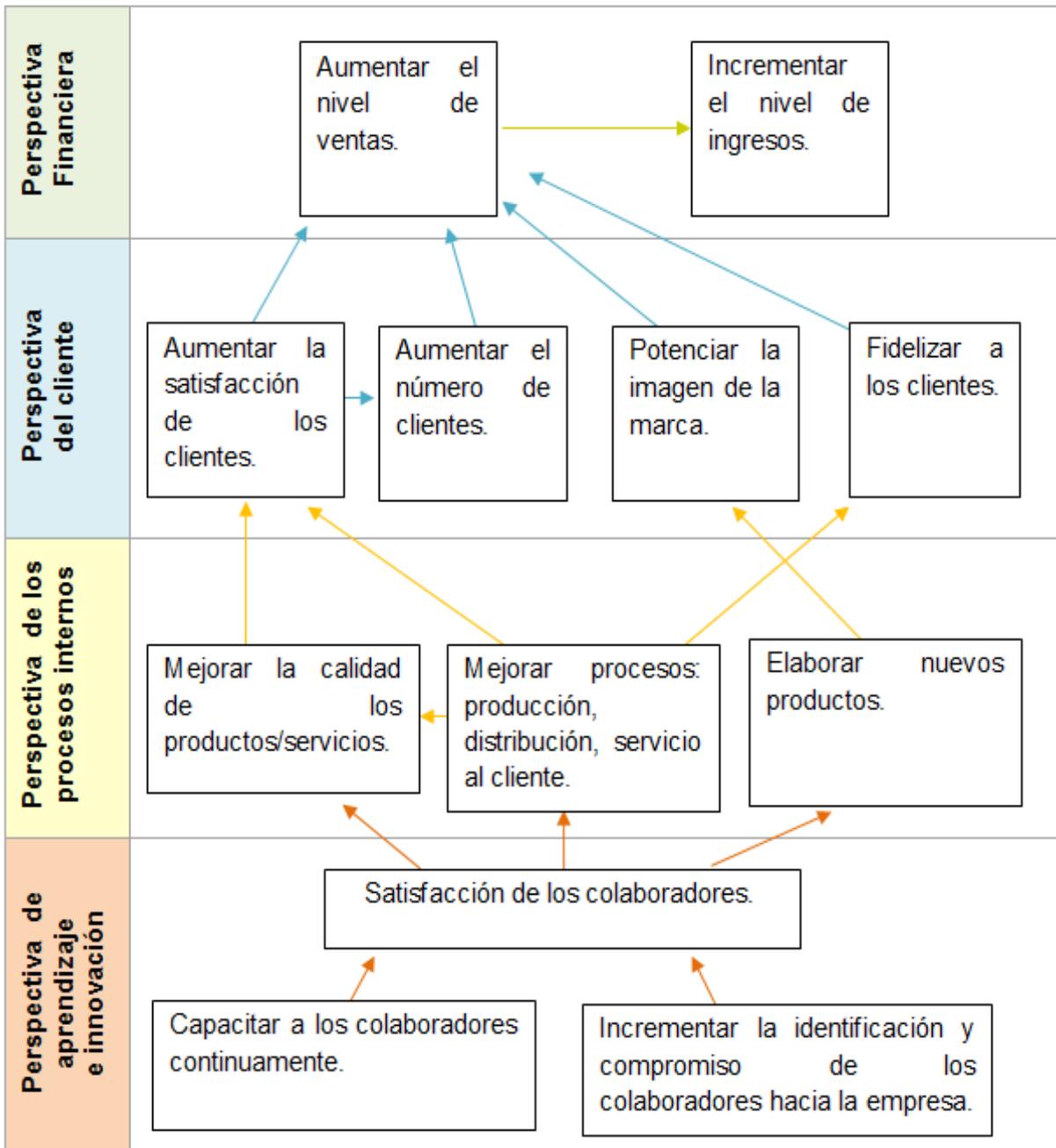
Se refiere a los objetivos e indicadores que sustentan el desempeño futuro de la empresa, incluyendo las competencias del recurso humano, el manejo de tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información que asegure la oportuna toma de decisiones y un clima laboral oportuno.

Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

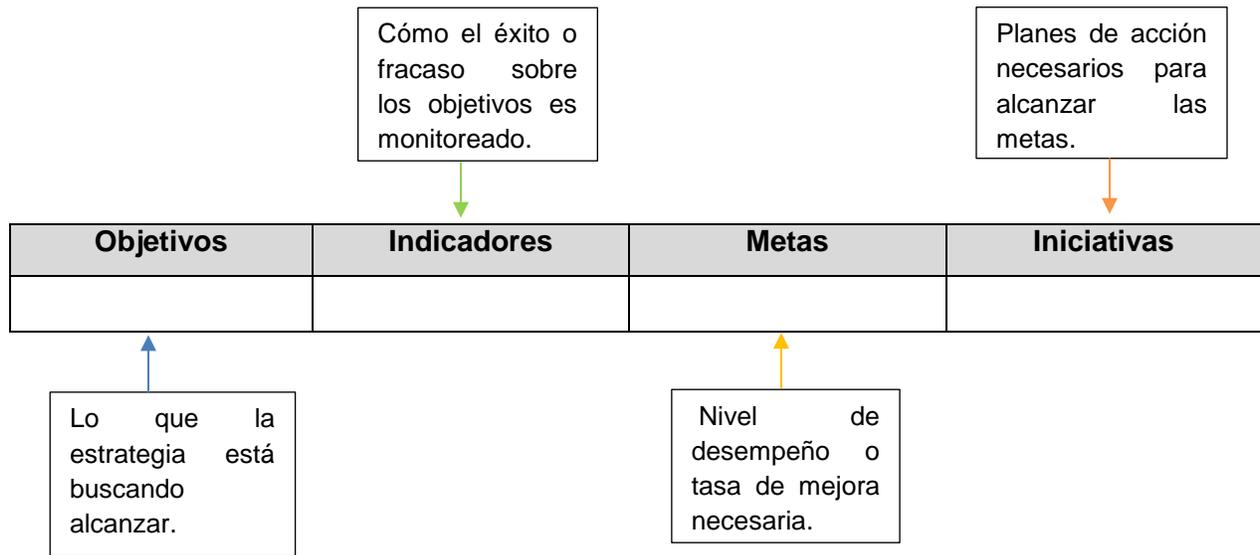


Por otro lado, para establecer los objetivos estratégicos fundamentales de cada perspectiva y la relación existente entre ellos, se debe elaborar un Mapa Estratégico (ME). Esta herramienta se trata de una descripción gráfica en la que se representan de manera coherente las relaciones causales entre dichos objetivos, tal como se muestra a continuación:

Mapa estratégico panadería “Horno y Miga”



Así también, el cuadro de mando integral –CMI-, puede ser identificado con diferentes vocablos como: Tablero de comando, Tablero de mando, Cuadro de mando, Sistema balanceado de medidas o Balanced Scorecard. Y genera un tablero que contiene básicamente:



Manos a la obra

A continuación se presenta un cuadro de mando integral aplicado en panadería “Horno y Miga”, como herramienta para la medición del desempeño:

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Metas	Valores Indicativos			Iniciativas
Financiera	Incrementar el nivel de ingresos.	Margen de utilidad.	15% en relación al trimestre anterior	< 7%	8 - 12%	13-15%	<ul style="list-style-type: none"> - Bonos salariales por cumplimiento de meta. - Inversión en desarrollo del talento humano.
	Aumentar el número de clientes.	% de clientes satisfechos	Aumentar 10% respecto al mes anterior.	< 5%	6 - 8%	9-10%	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la atención al público. - Promoción y publicidad (volantes, descuentos, tarjetas de cliente frecuente, etc.). - Monitoreo y evaluación periódica sobre efectividad de promociones y publicidad.
Clientes	Fidelizar a los clientes.	No. de clientes frecuentes.	Aumentar 40% respecto al semestre anterior.	<34%	35-39%	40%	
	Potenciar la imagen de la marca.	No. de seguidores en redes sociales y visitas en página web.	Superior al semestre anterior.	-	-	-	
Interna y de negocios	Mejorar la calidad de los productos/servicios.	Tiempos de espera.	5 minutos en espera.	>8min.	6-7min.	5min.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones constantes. - Motivación y desarrollo del personal. - Generar nuevos productos a partir de las expectativas de los clientes. - Innovar la línea de productos reemplazando los productos de poca aceptación.
		No. De quejas.	3 quejas al mes.	> 3	1 - 2	0	
	Elaborar nuevos productos.	Variación en número de productos ofrecidos.	Mayor que el año anterior.	-	-	-	
Innovación y Aprendizaje	Capacitar al personal.	% de conocimientos adquiridos.	90 pts. En pruebas realizadas al personal.	<80pts.	81-89pts.	>90pts.	<ul style="list-style-type: none"> - Premios por excelente desempeño en pruebas. - Capacitaciones dinámicas.
	Incrementar compromiso de los colaboradores.	% de satisfacción de los colaboradores en la empresa.	90% de colaboradores satisfechos.	<80%	81-89%	>90%	<ul style="list-style-type: none"> - Tomar en cuenta las sugerencias de los colaboradores. - Encuesta bimestral de satisfacción laboral. - Charlas motivacionales, enfocadas a la moral y el desempeño.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (2017), *Manual de uso para las Normas de Reducción de Desastres Número 2 –NRD2-*. (4a. ed.). Recuperado de: https://conred.gob.gt/site/normas/NRD2/Manual_NRD2.pdf

Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM*. (3a ed.) España: ESIC.