

## CAPITULO III

# PROPUESTA DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BÁSICOS QUE PERMITIRAN A LA PEQUEÑA EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA ENFRENTAR LOS DESAFIOS QUE SE PRESENTAN CON LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO.

### A. Objetivos de la propuesta.

#### 1. Objetivo general.

Presentar lineamientos estratégicos que permitan a la pequeña empresa del sector industrial panadería, hacer frente a los cambios que se generan con la implementación de los tratados de libre comercio, con el fin de mejorar el nivel de competitividad y la calidad de sus productos, pudiendo así, extender sus actividades comerciales tanto a nivel nacional como internacional.

#### 2. Objetivos específicos.

- a. Realizar un estudio situacional que permita conocer el grado de competitividad que posee la pequeña empresa del sector industrial panadería.
- b. Proporcionar mecanismos con los cuales la pequeña empresa del sector industrial panadería pueda crecer y mantenerse en el mercado ante los efectos que se presentan con los tratados de libre comercio.



## **B. Importancia.**

Con la aparición del libre comercio, surge el impulso al desarrollo de importaciones y exportaciones, los cuales son, factores indispensables para el crecimiento económico del país; lo anterior es una característica de inserción, por parte de El Salvador, en la economía internacional, esto a su vez, demanda la modernización y la adaptación de ciertos sectores productivos, con el fin de obtener los niveles necesarios de competitividad, tanto nacional como internacional.

Bajo esta perspectiva, y de acuerdo a los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, se hace necesario la formulación de estrategias como medida de desarrollo en los negocios de la industria panadera en el país; para ello se deben tomar en cuenta ciertos elementos en los cuáles existe mucha deficiencia y requieren de mayores acciones que conduzcan a resolver problemas de índole económico y comercial para el sector; los lineamientos estratégicos que se presentan servirán de guía para poder contrarrestar de alguna forma las implicaciones que los tratados de libre comercio traen al país sobre el sector pequeña empresa de la industria panadera, con el único fin de asumir las medidas necesarias y oportunas para hacer frente a los retos y a las oportunidades que se presentan.



### **C. Justificación.**

Se considera a la pequeña empresa como una fuente generadora de muchos beneficios a nivel nacional, en primer lugar, contribuye al desarrollo de la economía del país en las diferentes ramas o sectores productivos, y en segundo lugar, aumenta la oferta de empleos beneficiando con ello a la población en general, sin embargo, este sector se ve limitado por diversos elementos que influyen directamente en las actividades comerciales independientemente de cual sea la línea de trabajo que se siga; lo anterior sirve como parámetro para poder identificar con precisión que factores deben tomarse en consideración para que de alguna forma se puedan superar las dificultades que se presentan, ya sea que se refieran a comercialización, financiamiento, producción, etc. O que se evalúe cualquier otro factor externo, para el caso, los TLC que son variables no controlables en alguna medida por los sectores industriales, y que siempre afectan de alguna forma a las empresas, es por ello, que a partir del análisis que se realizó con esta investigación, se verificaron las áreas en las cuales la pequeña empresa del sector industrial panadería necesita mayor interés, como lo son, las amenazas y debilidades de esta industria, y además, aquellos elementos de los cuales se debe tomar provecho, como lo son, las fortalezas y oportunidades.



## D. ANÁLISIS FODA APLICADO AL SECTOR INDUSTRIAL PANADERIA.

Una de las herramientas fundamentales de la administración estratégica es la matriz FODA, este análisis se encarga de evaluar tanto las variables internas (Fortalezas y Debilidades) como también las variables externas (Oportunidades y Amenazas); para este caso de investigación, se considera necesario llevar a cabo un análisis FODA sectorial, que tome en cuenta aspectos relacionados con la gestión administrativa de la pequeña empresa del sector industrial panadería y además se incluyen diferentes puntos sobre el tema de los TLC.

Con el análisis FODA se pretende determinar el nivel que posee la pequeña empresa panadera para enfrentar las diferentes situaciones que se presentan con los TLC y de esa manera superar las limitaciones de libre comercio.



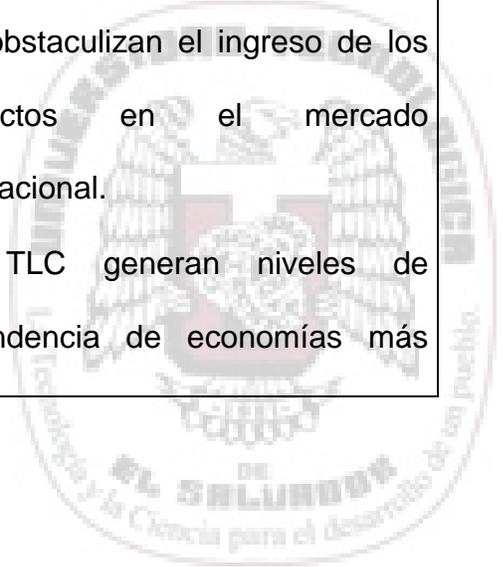
**MATRIZ FODA**

**ANÁLISIS SECTORIAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA PANADERA**

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerado como uno de los sectores industriales que se interesa mucho por el mercado interno, eso desarrolla la economía nacional dando mayor aporte al PIB.</li> <li>• Sector industrial que distribuye una diversidad de productos, los cuales son de consumo masivo y de fácil aceptación.</li> <li>• Posee un control efectivo sobre el desempeño de las actividades que realiza el personal en beneficio de la empresa, debido al tamaño de su estructura organizativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociatividad permite que las empresas obtengan un mayor protagonismo en su sector, para hacerle frente a diferentes situaciones que los afecten, mejorando así, su capacidad de producción y comercialización.</li> <li>• Al tener nuevas relaciones comerciales con otros países, se puede aplicar a la alternativa de subcontratación, lo que permitirá permanencia en el mercado.</li> <li>• Con la implementación de los TLC se genera la posibilidad de formar parte del mercado internacional.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con diferentes opciones para la distribución del producto, con ello se logra mayor presencia en el mercado.</li> <li>• Capacidad de crear nueva variedad de productos, con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los TLC, se obtienen ventajas competitivas en mercados más desarrollados.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitaciones para adquirir financiamiento.</li> <li>• Modesta capacidad de innovar en cuanto a producto y proceso.</li> <li>• Infraestructura inadecuada.</li> <li>• Bajos niveles tecnológicos para competir con productos homogéneos.</li> <li>• Falta de asistencia técnica y acceso a información necesaria que lleven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencias comerciales entre economías desiguales perjudican la economía de los países menos desarrollados.</li> <li>• Medidas sanitarias y fitosanitarias que obstaculizan el ingreso de los productos en el mercado internacional.</li> <li>• Los TLC generan niveles de dependencia de economías más</li> </ul>



<p>al mejoramiento de la calidad productiva.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Poco conocimiento de herramientas administrativas.</li><li>• Mano de obra poco calificada en la producción.</li><li>• Debilitamiento de las cadenas de producción.</li></ul>	<p>fuerzas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• El proceso tecnológico de fabricación y la calidad del producto de la competencia, limita nuestra posición en el mercado.</li><li>• Poca capacidad productiva ante los TLC, generando con ello que la competencia internacional nos elimine del mercado.</li><li>• Falta de seguridad jurídica y ciudadana para el sector industrial.</li></ul>
---	---



## E. LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS.

### **Definición de LINEAMIENTO:**

Objetivo principal que se persigue cumplir en determinado periodo, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización.

### **Definición de ESTRATEGIA:**

Programa amplio para definir y alcanzar los objetivos de una organización, la respuesta de la organización a su entorno con el tiempo.<sup>29</sup>

A continuación se detallan los lineamientos y estrategias que servirán de guía para el sector industrial panadería.

Acceso y facilidad de financiamiento.

Lineamientos:

- a. Buscar diferentes mecanismos de accesibilidad a créditos gubernamentales y no gubernamentales, que permitan a la pequeña empresa obtener financiamiento de una manera eficiente.
- b. Realizar convenios con entidades que promuevan mejores y mayores beneficios con relación al otorgamiento de financiamiento para el sector industrial panadería.

---

<sup>29</sup> /Stoner James A.F, Freeman A. Edward, Gilbert Jr, Daniel R. / Administracion 6Ta edicion , Mexico, 1996



### Estrategias a seguir:

- a. Solicitar asistencia técnica antes y durante la obtención del crédito para que los pequeños empresarios sepan invertir de una forma adecuada, lo que permitirá al empresario y a la empresa financiera tener mayores ventajas de recuperación de utilidades, haciendo un buen uso del mismo.
- b. Buscar apoyo por medio de instituciones relacionadas con la pequeña empresa para que se establezcan créditos especiales a la industria panadera, fijando una tasa de interés accesible y moderada.
- c. Establecer requisitos acordes a las capacidades de la pequeña empresa panadera.

### Obstáculos de crecimiento en el mercado.

#### Lineamientos:

- a. Que la pequeña empresa obtenga por medio de organizaciones especializadas, capacitación sobre nuevas estrategias que les permitan mejorar su administración.
- b. Que se establezcan las mismas políticas y leyes, tanto para empresas ya existentes como para las nuevas empresas que ingresan al mercado, con el fin de que se pueda competir de una forma equitativa.



Estrategias a seguir:

- a. Desarrollo de programas que permitan a la pequeña empresa tener una mejor distribución de su producto, mejor control de calidad, un programa de precios accesibles, y un monitoreo constante sobre la competencia, con el fin de mantener una posición aceptable en el mercado.
- b. Establecer proyectos de capacitación técnica para el sector de la pequeña empresa panadera, dando a conocer nuevas formas de administrar los negocios, e informando a cerca de nueva tecnología que permitirá obtener una mejor y mayor ventaja competitiva.

Desinformación sobre Tratados de Libre Comercio.

Lineamientos:

- a. Contar con el acceso adecuado de información a los sectores industriales, especialmente a la pequeña empresa, dando a conocer las implicaciones que los Tratados de Libre Comercio conllevan de forma específica para cada uno, y cual es la participación de estos.

Estrategias a seguir:

- a. Establecer con claridad, las normas y requisitos por los cuáles están regidos los productos de la industria panadera en lo referente a Tratados de Libre Comercio.
- b. Conocer los efectos que se han generado en otros países con la implementación de los TLC, específicamente en el sector industrial



panadería, con el fin de tomar medidas de protección que permitan superar cualquier limitante.

- c. Implementar un mecanismo de difusión de información para que la pequeña empresa conozca sobre cada aspecto de los TLC de una forma rápida y directa.
- d. Desarrollar actividades de capacitación técnica con relación a los TLC, de una forma rápida y directa.

Capacidad del sector industrial panadería para participar y enfrentarse a un TLC.

Lineamientos:

- a. Que la pequeña empresa, busque su integración, creando mecanismos de ayuda que permitirán obtener mejores alternativas al enfrentar los convenios comerciales.
- b. Que la pequeña empresa, junto con organismos especializados, realicen evaluaciones sobre la situación actual del sector, analizando la forma en que están siendo afectadas por los TLC ya existentes.

Estrategias a seguir:

- a. Efectuar un análisis del mercado interno y externo de la pequeña empresa del sector panadería, con el fin de identificar sus posibilidades de participación en un mercado internacional por medio de los TLC.



- b. Realizar un análisis FODA sectorial, que permita evaluar cada variable con el fin de apoyar más las áreas que lo necesitan, logrando así, un mayor fortalecimiento y participación del sector panadero en los TLC.

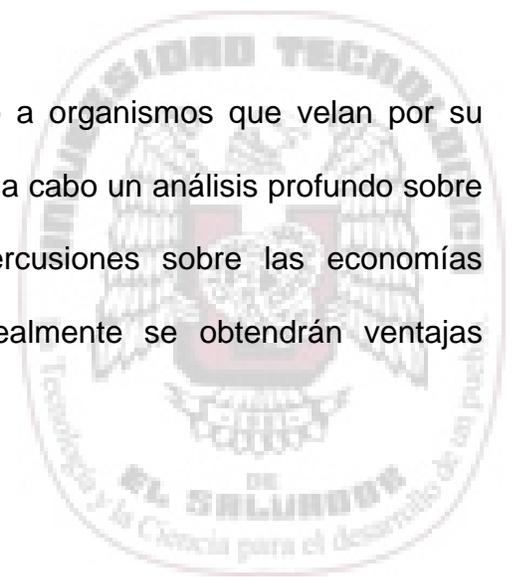
Limitaciones para participar en un mercado internacional.

Lineamientos:

- a. Buscar mejorar, en los acuerdos comerciales, el trato entre economías desiguales, promoviendo nuevos beneficios al introducir los productos de países subdesarrollados a las grandes economías, ya que esto ocasiona una desventaja económica a nivel mundial.
- b. Promover una misma disposición para los países que participan en los TLC con relación a las medidas sanitarias y fitosanitarias de la industria panadera.
- c. Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de la pequeña empresa panadera, para su inserción en un mercado internacional.
- d. Facilitar el acceso y distribución del sector panadería en un mercado extranjero, con el fin de ampliar y modernizar sus actividades comerciales.

Estrategias a seguir:

- a. Que la pequeña empresa se una junto a organismos que velan por su bienestar y desarrollo, para que se lleve a cabo un análisis profundo sobre los acuerdos comerciales y sus repercusiones sobre las economías pequeñas, identificando con ello si realmente se obtendrán ventajas competitivas o no.



- b.** Buscar una integración productiva en la industria panadera, que permita obtener beneficios colectivos y contar con la fortaleza necesaria para hacer frente a la nueva competencia que habrá con los TLC.
- c.** Obtener asistencia técnica y financiera para el logro de exportaciones o para la participación de la pequeña empresa panadera en un TLC.
- d.** Fomentar proyectos que flexibilicen los trámites y requisitos necesarios para la oferta exportadora.

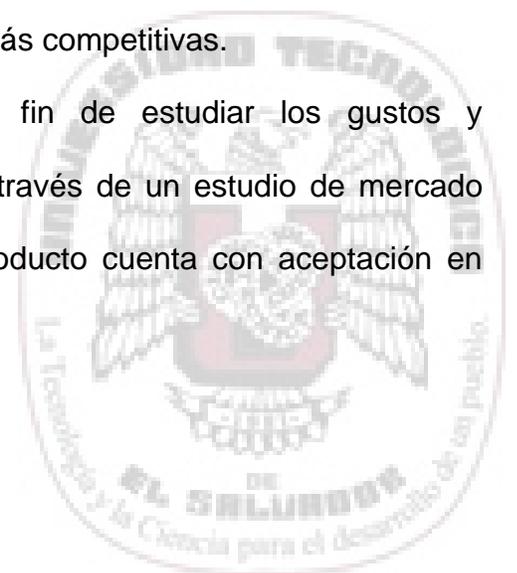
Posibles beneficios al participar en un TLC.

Lineamientos:

- a.** Que la economía del país pueda obtener ventajas de comercialización con diferentes países, promoviendo con ello oportunidades de desarrollo.
- b.** Desarrollar una política de libre competencia entre diversos proveedores y productores, permitiendo elegir de esta manera el más conveniente.

Estrategias a seguir:

- a.** Mejorar los niveles de comercialización y producción por medio de ayuda técnica, llevando a las empresas a ser más competitivas.
- b.** Efectuar sondeos constantes con el fin de estudiar los gustos y preferencias de clientes potenciales, a través de un estudio de mercado efectivo que facilite determinar si el producto cuenta con aceptación en otros mercados.



- c. Establecer por medio del gobierno y de entidades especializadas sobre TLC, políticas y lineamientos que rigen de forma efectiva el ingreso de productos que se comercializara en el país.



## CONCLUSIONES

Debido al entorno económico mundial, indudablemente se requiere efectuar una reestructuración o modernización en las empresas, puesto que estas son el aparato productivo de las economías de las naciones.

Durante el transcurrir de la investigación se observó que, la pequeña empresa se ve muy desprotegida y estancada ante los nuevos procesos económicos que se generan constantemente, como es el caso de los TLC, que ocasionan en dicho sector mucha inconformidad y desacuerdo, ya que se considera como una amenaza el hecho de que ingresen al país nuevos productos y más variados, mejores precios, y otros factores, que aparentemente benefician a la población, pero a la larga perjudican la estabilidad económica del país porque se descuida el mercado interno al reducir las exportaciones.

La pequeña empresa panadera se enfrenta a diversas restricciones que impiden que el sector se desarrolle y crezca.

