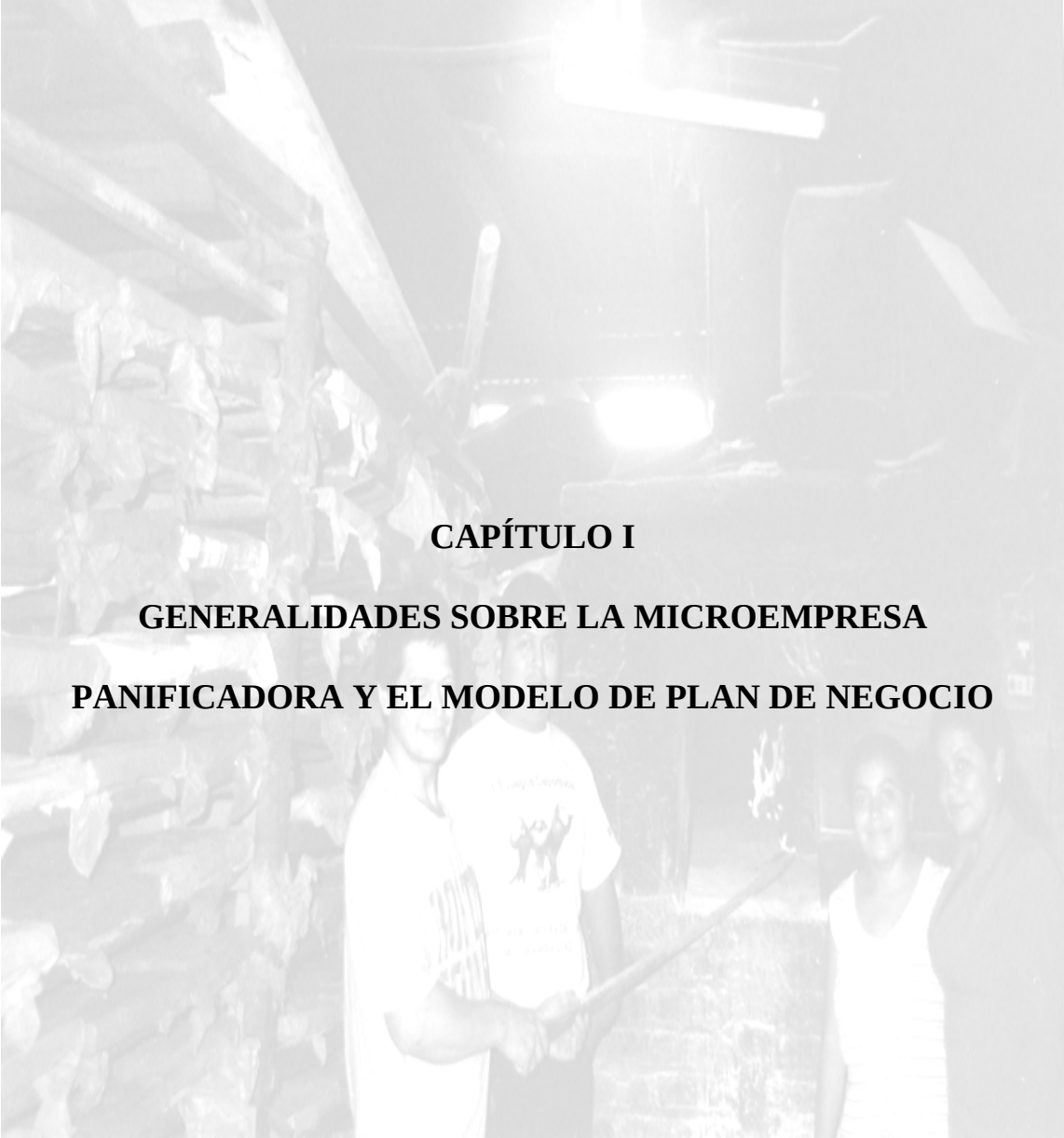
ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR



CAPÍTULO I

GENERALIDADES SOBRE LA MICROEMPRESA PANIFICADORA Y EL MODELO DE PLAN DE NEGOCIO

“ Escriba lo que valga la pena leer o haga cosas que valga la pena el que la gente escriba sobre ellas ”

Benjamín Franklin.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1. DESARROLLO HISTÓRICO DE LA MICROEMPRESA Y EL SECTOR PANADERÍA EN EL SALVADOR.

1.1. La Realidad de la Microempresa en El Salvador.

1.1.1. Desarrollo de la Microempresa en El Salvador.

En el país no hay registros de la actividad económica microempresarial sino hasta durante la segunda mitad de la década de los ochenta. Durante esta década, la importancia del sector de la microempresa en general y del sector informal en particular aumentó considerablemente debido a los siguientes factores:

- ☑ **El cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto armado y de la crisis económica.**
- ☑ **Los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad.**
- ☑ **La crisis del sector agropecuario.**

De esta manera, el sector de la microempresa se convirtió, en los ochenta, en uno de los bastiones principales que evitaron que la economía colapsara y posiblemente es el principal generador de empleo de la economía nacional. Durante la década de los noventa, el sector de la microempresa ha recibido nuevos estímulos provenientes del proceso de recuperación económica que ha tenido lugar, así como de los efectos

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

provocados por la implementación del programa de reforma económica iniciado en 1990.

Las microempresas han sido afectadas por el nivel y el tipo de crecimiento registrado; las relativamente altas tasas de crecimiento experimentadas han ocasionado entre otras cosas, un aumento del empleo a nivel nacional, sin embargo hay que hacer notar que el país ha empleado a más trabajadores pero a salarios más bajos[1]. Lo que a su vez se ha traducido en una mayor demanda de bienes de consumo y de servicios proporcionados por el sector microempresarial, particularmente de aquellos servicios demandados por los asalariados del sector formal[2].

Llama la atención sin embargo, que pese al fuerte proceso de crecimiento económico registrado y a la importante reforma económica implementada en el país[3], las estructuras ocupacionales no han sufrido mayores transformaciones en la década de los noventa, lo cual significa que las relaciones entre el sector formal y el sector informal tampoco se han modificado sustancialmente. Por otra parte el ingreso de las remesas a incrementado

[1] Libro Blanco de la microempresa. 1997. (FUSADES, USAID, UE, FOMMI, ANEP, AMPES Y OTROS). Pág. 23.

[2] De acuerdo a estudios realizados en otros países, la demanda principal por producción informal proviene de los asalariados del sector formal, por lo cual el ingreso informal estaría fuertemente ligado a la evolución de la masa salarial del sector moderno. (Castiglia, Martínez y Mezzera, 1995).

[3] Briones, Carlos (1996) afirma que la recuperación económica no ha sido acompañada de una verdadera creación de empleos en el sector informal y que pese a la recuperación del empleo urbano no ha mejorado la calidad de los puestos de trabajo. Esto último tiene que ver con el hecho ya mencionado de que los mayores empleos se han contratado a menores salarios.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

la demanda de bienes de consumo básico que son precisamente lo que mayoritariamente produce la microempresa.

Durante la década pasada y con el conflicto armado, el sector informal llegó a incorporar una porción mayor de ocupados que el sector formal, esto debido a: el cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica, los desplazamientos poblacionales del campo a la ciudad y la crisis del sector agropecuario.

Con la finalización de la guerra, la estabilidad, las políticas económicas y reactivación del aparato productivo, se pensó que el sector informal tendría a reducir su tamaño en relación con el sector formal, sin embargo no fue así. Esta evolución demuestra que ante la insatisfacción de la demanda de empleo, el sector microempresarial seguirá siendo una importante fuente durante los próximos años.

1.1.2. Generalidades de la Microempresa.

1.1.2.1. Conceptos de Microempresa.

Al hablar de microempresa no existe una definición propia, pero es importante mencionar que para la década de los noventa son muchos los autores y las instituciones como públicas y privadas que le sirven de apoyo y la definen de diferente manera,

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

basándose en criterios tales como número de empleados y valor de los activos, entre las instituciones se mencionan las siguientes:

☑ **Banco de Fomento Agropecuario (B.F.A.)**

Los microempresarios son grupos solidarios que poseen confianza entre sí, cuyo interés es común a todos y que voluntariamente se organizan para realizar conjuntamente una actividad o tener financiamiento u otro servicio, y en donde cada integrante no tenga un activo mayor de ¢ 25,000.00.

☑ **Centro Nacional de Productividad (C.E.N.A.P.)**

Es una parte del sector informal y lo constituyen empresas tan pequeñas que en su mayoría tienen menos de cuatro personas, y generalmente son empresas familiares donde los empleados son muchas veces no remunerados.

☑ **Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (F.U.S.A.D.E.S.)**

Son aquellos que forman una empresa con uno o más propietarios, en la cual trabajan solos o empleando mano de obra adicional, con activos menores o iguales a ¢100,000.00

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

☑ **Fondo de Financiamiento y Garantía para la Pequeña Empresa (F.I.G.A.P.E.)**

Es una unidad económica generadora de empleo y de alta productividad, pero que no posee apoyo del gobierno.

☑ **Programa de Fomento a la Microempresa (FOMMI)**

Es un programa de la Unión Europea, que realizó en El Salvador un estudio sobre la microempresa y editó un libro en el cual la define, caracteriza y la clasifica de la siguiente manera:

Microempresa: es la unidad económica que tiene entre diez trabajadores o menos cuyas ventas anuales no superan los ¢600,000.00, incluyendo tanto aquellas sujetas a regulación como las que no lo están.

☑ **Características de la Microempresa Salvadoreña.**

Existen ciertas características que distinguen a la microempresa con relación a la Pequeña, Mediana y Grande empresa, y de acuerdo a lo mencionado anteriormente se encuentran las siguientes:

-Integrada por un máximo de diez personas.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

- Generalmente son empresas familiares donde los empleados son muchas veces no remunerados.
- La utilización de las técnicas de producción son relativamente sencillas y con un nivel de laboriosidad manual.
- Los trabajadores poseen bajos niveles de educación formal.
- Tienen poco acceso a créditos por parte de las instituciones financieras.
- Poseen la capacidad de fortalecer la estabilidad del mercado laboral.
- Las ventas anuales no superan los ¢ 600,000.00.
- La producción es fundamentalmente para el mercado interno ya que se especializan en la producción de bienes (típicamente de consumo básico) y en la prestación de servicios.

☑ **Clasificación de la Microempresa.**

De acuerdo al tipo de Productividad.[4]

Microempresa de subsistencia: Son aquellas que tienen tan baja productividad que sólo perciben la generación de ingresos con propósito de consumo inmediato; trabajan sobre la lógica del "irla pasando". El segmento de subsistencia o baja productividad es el más grande de la tipología productiva microempresarial. En la práctica la microempresa

[4] Libro Blanco de la Microempresa. 1997. (FUSADES, USAID, UE, FOMMI, ANEP, AMPES Y OTROS). Pág. 6.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

se ubica en este segmento si sus ventas mensuales no son más de ¢ 15,000.00 al mes o ¢180,000.00 anual.

Microempresa de Acumulación Simple: En estas los recursos productivos de las empresas generan ingresos que cubren los costos de su actividad, aunque sin alcanzar excedentes suficientes que permitan la inversión en crecimiento. Este segmento microempresarial es el más fluido, ya que es un segmento de tránsito hacia alguno de los otros dos. Corresponde al momento en el que la microempresa empieza su evolución productiva hacia el crecimiento: cuando el empresario puede cubrir los costos de su actividad aunque aun, no tenga capacidad de ahorro o inversión.

Microempresa de Acumulación Ampliada o "micro-tope": En éstas la productividad es suficientemente elevada como para permitir acumular excedentes e invertirlo en el crecimiento de la empresa[5]. El "micro-tope" o segmento de acumulación ampliada, es el pequeño segmento microempresarial donde la adecuada combinación de factores productivos y posicionamiento comercializador, permite a la unidad empresarial crecer con márgenes amplios de excedentes.

La microempresa es clasificada por otros autores de acuerdo a la actividad económica y el número de empleados.

[5] Salazar, Héctor. Sector informal y desarrollo en El Salvador, San Salvador, INSIDE, 1992..Pág.16.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

De acuerdo a la Actividad Económica[6]

Comercio: Se refiere al criterio de transacción compra-venta de bienes. En este caso son de consumo inmediato, orientados a satisfacer necesidades básicas, en nuestro medio las actividades más comunes son: venta de cereales, frutas y verduras, calzado, ropa, cosméticos, lácteos, mariscos, carnes y otros.

Industria: Se basa en el criterio de transformación de la materia prima, desarrollándose generalmente en forma artesanal, las actividades más comunes de este sector son: fabricación de calzado, ropa, talleres de estructuras metálicas, panadería, carpintería y otros.

Servicios: Está compuesto por todos aquellos microempresarios que satisfacen necesidades a través de bienes intangibles, entre los más comunes tenemos: servicio de taxis, salas de bellezas, talleres de reparación de electrodomésticos, talleres mecánicos automotrices y otros.

[6] Administración de Empresas I. Osmin Ernesto Díaz. Pag 34

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

De acuerdo al número de empleados.

- El Departamento de Estudios Económicos y Sociales (I.D.E.E.S.) de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, concibe que la microempresa es aquella que tiene entre uno y diez empleados.
- El Programa Gubernamental de atención a la Micro y Pequeña Empresa, la define como aquella que cuenta con menos de cinco empleados.
- La Asociación de Medianos y Pequeños empresarios de El Salvador (A.M.P.E.S.), la concibe como aquella que tiene entre uno y cinco empleados.

1.1.2.2. Aspectos Legales que rigen a la Microempresa.

En El Salvador existen leyes que la microempresa panificadora debe observar para iniciar sus operaciones, las cuales cubren aspectos registrales, municipales, tributarios, arancelarios, laborales, de seguridad social entre otros, pero los problemas de formalización son inherentes al sector microempresarial. Existe un elevado número de requisitos para lograr que una empresa sea legalizada. También una vez formalizada, la microempresa debe cumplir requisitos de ley que significan costos y pérdidas de tiempo.

Los costos anuales de tener un sistema contable se consideran en el rango de los $ 1,400. siendo los costos iniciales de legalización de $ 650.00 lo cual incluye las gestiones en

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

diversas instituciones como Alcaldía, Ministerio de Hacienda, Centro Nacional de Registro, Seguro Social y otros[7].

A continuación se detallan los pasos a seguir por el microempresario para la legalización de su empresa:

☑ Escritura y constitución de la empresa comercial.

El primer paso que los microempresarios deben seguir para legalizar la empresa es la constitución legal de la misma ante un notario público (en el caso de que sea una sociedad la que se va a crear), cuando se trate de un empresario individual este paso se omite.

☑ Registro Tributario y Registro de IVA.

La constitución de la empresa e inscripción de la escritura en el Registro de Comercio es el requisito previo para la tramitación del Número de Identificación Tributaria (NIT).

Estas gestiones deben realizarse ante la Dirección General de Impuestos Internos del Ministerio de Hacienda.

[7] Empleo en las microempresas por actividad económica y sector urbano y rural. Estudio realizado por la empresa J. B. Consultores, S.A de C.V. con el apoyo de USAID y CONAMYPE, El Salvador, Marzo de 2002

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

La tarjeta de identificación tributaria y la tarjeta del IVA que se extiende en estas oficinas son los documentos que acreditan que la empresa a regularizado su situación ante la autoridad tributaria; asimismo se les informa sobre los documentos contables mínimos que cada negocio está obligado a llevar; dentro de los cuales se encuentran: libros para el cómputo del IVA (libro de compras, libro de venta al consumidor final y libro de ventas al contribuyente) y los documentos contables necesarios (facturas de consumidor final, comprobantes de crédito fiscal, notas de débito, notas de crédito y notas de remisión).

☑ Autorización del Sistema Contable.

La microempresa deberá tramitar la autorización de su sistema contable ante un Contador Público autorizado, de acuerdo a lo establecido en el numeral a) del artículo diecisiete de la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría.

☑ Legalización de Libros Contables.

El microempresario está obligado a llevar libros contables oficialmente registrados; dentro de los cuales se encuentran: Estados financieros, Diario y Mayor y los demás que sean necesarios por exigencias contables o por ley. (Art. 435 del Código de Comercio).

De acuerdo con el Art.452 del Código de Comercio se exceptúa de la obligación de registros contables a las empresas con activos menores de ¢100,000. ó su equivalente en

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

dólares $11,428.57 y solamente se les obliga llevar un libro encuadernado , en el que se anotarán separadamente los gastos, compras y ventas al contado y al crédito.

El Art. 437 del Código de Comercio indica que los comerciantes llevarán la contabilidad por si mismos si el activo no excede de ¢100,000. ó su equivalente en dólares $11,428.57, en caso contrario están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado o por medio de empresas legalmente autorizadas.

De acuerdo al Art. 474 del Código de Comercio, los comerciantes cuyos activos excedan de ¢50,000. ó su equivalente en dólares $5,714.29 están obligados a presentar anualmente sus balances de fin de ejercicio al Registro de Comercio, debidamente firmados por el propietario o representante legal y el contador, para que se hagan figurar en el Registro de Balances; y cuando el activo exceda de ¢300,000. ó su equivalente en dólares $34,285.71 deberán ser certificados además por un auditor.

☑ Inscripción de la Sociedad ante la Alcaldía Municipal.

La sociedad debe tramitar la inscripción ante la Alcaldía Municipal donde opera, con el fin de que la autoridad le fije impuestos municipales que cubren los servicios que la Alcaldía Municipal presta a los negocios establecidos.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Una vez cumplido estos requisitos, la alcaldía le extiende una solvencia municipal que acredita que la microempresa a cumplido con pagar sus derechos, la cual es presentada en otras instituciones para continuar con los tramites del proceso para la legalización de la misma.

☑ Registro de la Sociedad en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

El empresario está obligado a registrar la empresa ya sea natural o jurídica, ante la Dirección General de Estadística y Censos. Usualmente este trámite puede realizarse conjuntamente con la solicitud de solvencias ante la Alcaldía Municipal.

☑ Registro de Matrícula.

De acuerdo a los artículos 411, 414, 417, 418, 419 del Código de Comercio se establece que:

Son deberes de todo comerciante matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos. La transferencia de una empresa mercantil se hará mediante la inscripción de la respectiva escritura pública de traspaso. El comerciante aunque ejerza distintas actividades comerciales, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa: pero si la empresa tuviere varios establecimientos, cada uno de ellos deberá tener su respectiva matrícula. Ninguna empresa mercantil ni sus establecimientos podrán funcionar sin tener su respectiva matrícula.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Los establecimientos que funcionen sin cumplir con tales requisitos, serán cerrados por el Alcalde del lugar, previa resolución del Consejo Municipal. Antes del cierre del establecimiento, se concederá un plazo máximo de treinta días para que su titular obtenga su matrícula correspondiente.

La constancia que de la matrícula personal extienda el registrador, será la prueba única para establecer la calidad de comerciante.

En el Art. 86 de la Ley de Registro de Comercio se establece que todo titular de una empresa o establecimiento comercial o industrial, que de conformidad al Código de Comercio deba obtener matrícula, estará obligado a solicitarla dentro de los sesenta días siguientes a la puesta en funcionamiento de la empresa. Igual obligación tendrán quienes establezcan en el mismo lugar o en otro distinto, sucursales, agencias o nuevos establecimientos mercantiles a efecto de extender los que tengan ya establecidos y matriculados.

☑ Seguro Social.

Las obligaciones con el Instituto Salvadoreño del Seguro Social y con las Administradoras de Fondo para Pensiones inician a partir de la contratación de un empleado permanente; el trámite debe iniciarse con la obtención de un registro patronal y el registro del personal inicial de la empresa, enviando a la autoridad las copias de los contratos de trabajo. “Las aportaciones para el patrono son las siguientes: Seguro Social

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

7.5% sobre un sueldo base máximo de ¢6,000.00 ó su equivalente en dólares $685.71[8]; y el 6.25% para el Fondo de Pensiones.

☑ Registro de Empleador.

La microempresa que quiera emplear personal debe acercarse al Ministerio de Trabajo y llevar a cabo el registro de la empresa ante el Ministerio. El registro de la empresa implica también llevar las copias de los contratos de trabajo del personal que labora dentro de ellas.

☑ Licencias.

Según la actividad específica que realice la microempresa, debe conseguir autorizaciones en diferentes ámbitos (tales como sanidad, construcción, ocupación del espacio público, etc.) que acrediten su funcionamiento de acuerdo a condiciones establecidas en cada caso, alguna de las licencias son otorgadas por oficinas dentro de Ministerios (caso de la licencia sanitaria) aunque la mayoría son tramitadas ante la Alcaldía Municipal respectiva.

☑ Tributación.

La microempresa está obligada, una vez registrada, a pagar impuesto sobre la renta e impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios. Estos requisitos

[8] Ley y Reglamento del Seguro Social, (Reformas incorporadas hasta el 1° de agosto de 1995). Art. 46 del reglamento para la aplicación del régimen del Seguro Social y Art. 4 del reglamento de aplicación de los seguros de invalidez, vejez y muerte.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

están basados en la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del IVA (Impuesto al Valor Agregado); la ley ordena la inscripción, mantenimiento de registros y presentación de la declaración mensual del IVA cuando el activo empresarial exceda de ¢100,000.00 ó su equivalente en dólares $11,428.57y las ventas anuales sean mayores de ¢50,000.00 ó su equivalente en dólares $5,714.29.

☑ Beneficios a Empleados.

Existen tres aspectos que la ley exige al empresario en términos de obligaciones laborales; estos son: "Salario mínimo, el pago de beneficios y seguro social. En cuanto a prestaciones para trabajadores permanentes, existen las siguientes: 15 días más el 30% del salario quincenal por vacaciones anuales; entre 10 y 18 salarios diarios de acuerdo al tiempo de trabajo por aguinaldo anual; y treinta días por cada año de trabajo de indemnización por despido justificado"[9].

1.1.3. Situación actual de la Microempresa en El Salvador.

Actualmente el sector de la microempresa forma parte de aquellos grupos que en mayor o en menor medida ven restringido su acceso a los recursos productivos y financieros del país, tienen dificultades para acceder a la información, poseen bajos niveles de organización y asociatividad, presentan bajos niveles de productividad y tienen poco poder político para influir en la política económica. De hecho, la existencia de dicho

[9] Código de Trabajo de la República de El Salvador, artículos 58, 144, 177, 198, publicado en Junio de 1972, (Con reformas incorporadas).

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

entorno ha formado una situación tal que en lugar de favorecer su desarrollo productivo, ha creado una trayectoria antimicroempresarial. De no corregirse este recorrido, el sector no solo será imposibilitado de aprovechar las oportunidades que sin duda traerá consigo el proceso de modernización económica actualmente en marcha, sino que la brecha entre el sector de la microempresa y el resto de sectores económicos se profundizará todavía más.

Otro de los obstáculos que impide al sector de la microempresa participar en el mercado en igualdad de oportunidades con el resto de sectores económicos es el escaso acceso a los recursos financieros del país lo que a su vez le impide acceder a otros recursos productivos. Como resultado carece de oportunidades reales de aumentar su productividad y de expandir sus operaciones, lo cual repercute en sus posibilidades de acumulación.

Si bien es cierto que a raíz del ingreso masivo de recursos externos y de la reforma financiera la oferta de crédito hacia el sector se ha incrementado. Las microempresas pertenecientes al segmento de subsistencias están completamente marginadas de los recursos financieros disponibles en el sistema financiero formal, debido a que no califican como sujetos de crédito.

Además de los problemas anteriormente mencionados, cabe recalcar la ausencia de una institucionalidad estatal que proteja a la microempresa de las condiciones de

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

competencia desleal; en el país no existe un marco institucional adecuado para el desarrollo del sector microempresarial. El marco institucional jurídico vigente en lugar de facilitar el desarrollo del sector en muchos casos lo obstaculiza.

Es necesario destacar que a pesar de los problemas con los que se enfrenta la microempresa, ésta cumple una función importante desde el punto de vista de mantenimiento y entrenamiento de una fuerza laboral que eventualmente podría ser demandada por el sector formal de la economía. Es por ello que durante los últimos años es considerada como una fuente importante de ocupación para enfrentar el problema del desempleo. Es considerada incluso como un medio que puede contribuir significativamente a bajar los índices de pobreza, debido que para 1,999 el empleo en las microempresas fue del 41.7% del empleo total en El Salvador[10].

Ante la creciente importancia del fenómeno microempresarial en el país, el número de organizaciones dedicadas a los diferentes aspectos del quehacer microempresarial, ha ido en aumento. En los últimos años se ha dado un mejoramiento cualitativo en la eficiencia y profesionalismo de las instituciones que trabajan con, para, o desde las microempresas a través del territorio nacional. En cuanto a la posición del Gobierno frente al sector de la microempresa, se ha manifestado un consistente apoyo oficial a la

[10] Empleo en las microempresas por actividad económica y sector urbano y rural. Estudio realizado por la empresa J. B. Consultores con el apoyo de USAID y CONAMYPE . El Salvador Marzo de 2002. pag. 24

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

microempresa y su promoción, a partir del contenido de las declaraciones oficiales de respaldo al sector[11].

Una de las políticas gubernamentales hacia la microempresa es la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE). Dentro de sus funciones está la promoción del desarrollo integral de la microempresa. La CONAMYPE depende directamente de la Vicepresidencia de la República y actualmente esta integrada por personas que están ligadas directamente por su labor y experiencia en diferentes instancias a la microempresa. Por la capacidad y conocimiento que sobre la microempresa tienen los integrantes de CONAMYPE, la Comisión ofrece una buena oportunidad para definir políticas y promover acciones hacia la microempresa.

1.2. El Sector Panadería y la Microempresa.

1.2.1. Desarrollo y Evolución de la industria del pan en El Salvador.

La mayor parte de las personas no conocen sobre los orígenes ni de la evolución que ha experimentado el pan con el paso de los siglos. Para muchos el origen del trigo se sitúa en Asia Menor; su procedimiento consistía en que la semilla se masticaba hasta formar una masa y posteriormente era tostada.

[11] "El sector informal y la pequeña empresa generan gran parte del empleo...Vamos a promover un esfuerzo orientado a elevar la capacidad productiva y la eficiencia de estos sectores, para que sus bienes y servicios mejoren la calidad de sus productos y por ende, sus ingresos". (Dr. Armando Calderón Sol, ex Presidente de la República; discurso de toma de posesión, 1° de Junio de 1994).

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

Los Egipcios trituraban el trigo entre las piedras transformándolos en cilindros. En la antigua Pompeya, se encontraron vestigios de hornos y de lugares destinados a la venta del pan. Según los hallazgos encontrados hay claros indicios de que el pan pasó de Pompeya a Roma y a todos sus imperios. No obstante en España ya se amasaba pan antes de la llegada de los romanos.

Pasado el tiempo España emprende la conquista de América y entre los muchos conocimientos y costumbres aportados por la nueva cultura a esta tierra aparece el trigo.

El pan se conoció en América desde la llegada de los españoles; ellos trajeron el trigo y lo sembraron en varias regiones de Centro y Sur América. Fueron los conquistadores quienes acostumbraron a comer pan, lo incorporaron al consumo alimenticio.

Como dato histórico se puede mencionar que los indígenas consumían el pan de maíz mucho antes de la llegada de los españoles. Destacándose solamente tres clases de pan, siendo sus nombres provenientes del nahuat.

I. Shashama: Shasha = arena ma = comer; se traduce como masa arenosa.

II. Tustaca: Tutumuch = tusa takat = hombre; pan para hombre hecho en tusa

III. Totoposte: se traduce como quiebra dientes.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

Muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en nuestra tierra algunos eran panaderos. Los trajeron de España especialmente para hacer el pan de los sacerdotes; y para las autoridades Españolas que en esa época dirigían la colonización. Con su llegada se empezaron a conocer otros tipos de pan, dándose origen a la gran variedad que hoy existe. Algunos nativos y mestizos, buscaron el oficio de la panificación para mejorar su estilo de vida; y de esta manera extender por todo el territorio las diferentes variedades de pan y sus nombres.

La panadería en El Salvador se desarrolló a nivel familiar y local desde tiempos de la colonia, utilizando un proceso artesanal de producción.

"En el siglo XIX (1800) en las panaderías hubo poco desarrollo, fue hasta el siglo XX (1900) que comenzó a paso lento a conocerse en los diferente lugares de el país; al principio, las personas no comían pan porque era un alimento nuevo y preferían productos elaborados con maíz. En esa época, las empresas trabajaban con muchas dificultades porque no contaban con las herramientas apropiadas, la diversidad de ingredientes era mínima, ya que no se conocía el polvo de horneo, sabores, colores, emulsificantes y la levadura; además por su condición artesanal no podían hacer producciones grandes y esto limitaba su crecimiento"[12].

[12] La Planificación y el crecimiento de la pequeña industria Panadera, Lic. Patricia Rivera de Pinel y otros, Noviembre de 2001.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Fue en la década de los años 20's que la panadería Victoria mecanizó gran parte de los procesos convirtiéndose en la primera panadería mecanizada en el país.

En los últimos 30 años, se ha dado una marcada sustitución de la tortilla por el pan francés, a raíz del proceso de urbanización que ha experimentado el país donde los habitantes urbanos desayunan con pan francés. Esto ha dado lugar al crecimiento industrial; pero, sobre todo, al de pequeñas unidades de producción y venta de pan.

En la década de los noventa se ha sustituido el consumo de tortilla por la noche, ya que mucha gente no vuelve a su casa para la hora del almuerzo sino que acuden a comedores donde son atendidos con tortillas. Esto puede explicar el ciclo de producción que poseen los panaderos, puesto que este producto es producido por la mañana y por la tarde.

Esta disminución relativa de la sustitución se debe a que se ha introducido la harina de maíz en el consumidor familiar, brindándole al ama de casa la facilidad en la preparación de las tortillas, sin tener que cocer el maíz para luego molerlo y obtener la masa; por otro lado, al relacionar el precio del pan francés con el precio de las tortillas nos encontramos que tienden a ser iguales. Esta relación de igualdad en precio, le da ventaja a la tortilla por su mayor peso alimenticio, lo cual inclina la preferencia del consumidor.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.2.2. El sector Panadería en el Municipio de Soyapango.

La panadería en el municipio de Soyapango ha cobrado mucha relevancia en los últimos años, ya que según el último Censo Económico de la Actividad Manufacturera realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos (D.I.G.E.S.T.Y.C.) en todo el referido municipio se encuentran registradas un total de doscientas treinta y siete microempresas panificadoras. Es por tal razón que los panaderos microempresarios se ven en la necesidad de recurrir a canales largos de intermediación con el objetivo de llegar a los hogares y de tal manera cubrir la mayor parte posible de mercado en su principal producto, el pan francés.

La forma de utilizar dichos canales consiste en entregar el pan a las canasteras de puntos de venta residencial o a los vendedores ambulantes, otorgándoles una comisión del 20% en el precio de venta. Otros, con el fin de aumentar la cobertura e introducir otros puntos de venta más cercanos a los hogares, las panaderías recurren a otro intermediario, el denominado “rutero con vehículo”, quien a su vez deja a las tiendas un margen del 20% y tomará aproximadamente un 15% del precio de venta al público.

Dada esta situación, para los microempresarios es clave el tratar de invertir en medios de transporte para poder tener una distribución más directa (ruteo) con el cliente y reducir así la cadena de intermediación.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Es importante mencionar que las panaderías del municipio de Soyapango han experimentado una reconversión tecnológica de la leña al gas propano, proyecto impulsado por Tropigas de El Salvador.

Dicho proyecto consiste en un tanque, un regulador, tuberías, mangueras y el quemador que es el que transporta el quemador hasta el horno, ya que se coloca un termómetro para que el panadero regule las temperaturas. El proyecto tiene cuatro objetivos específicos: el primero es de tipo ambiental, ya que con la implementación del sistema se va a detener considerablemente la tala de árboles y las consecuencias que trae consigo. Otro de los objetivos es en cuanto a salud, eliminando la emanación de humo a la hora de elaborar el pan y disminuyendo así las enfermedades de tipo respiratorio. El tercer objetivo es de tipo económico debido a que el panadero le resulta más barato trabajar con gas que con leña; y como último propósito es el de competitividad, en el sentido de que las panaderías entren en un proceso de modernización.[13]

1.3. Bases Teóricas de Plan de Negocio.

1.3.1. Concepto.

El Plan de Negocio es un documento que ayuda al empresario a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y

[13] Situación actual de la industria de la panificación en El Salvador. Revista ASIP. Volumen 3. 2000.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. "La complejidad del plan es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio".[14]

El Plan de Negocio se convierte en un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación, tendiente a alcanzar metas determinadas. En el documento se combina la forma y al contenido, la forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, qué tanto llama la atención; el contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis de mercado a atacar y la propuesta de generación de valor que desarrolla.

El plan se utiliza tanto para una gran empresa como para una pequeña. En distintas etapas de la vida de una empresa es necesario establecer a través de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos productos, mejorar los productos existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción, respaldar un pedido de crédito o interesar a un socio potencial.[15]

---

[14] Valera, Rodrigo Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, 2° Edic. Pearson Educación, Colombia, 2001, Pag 161
[15] El plan de Negocio, CONAMYPE, San Salvador, 2002, pag 1.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

El Plan de Negocio posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. Dicho documento no debe sobrepasar las sesenta páginas aunque su empresa sea pequeña, un plan que contenga menos de diez páginas puede ser considerado anticipadamente como poco sustancioso[16].

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos. Es similar a un mapa de "rutas". Debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar "caminos equivocados" y "callejones sin salida".

La implementación de un proyecto no depende sólo de una "buena idea", también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero. En el Plan de Negocio predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronostico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto.

[16] Manual de Plan de Negocio, elaborado por técnicos de la asociación Empretec Uruguay. Montevideo, 2000.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.3.2. Importancia

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito.

Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y cómo cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación, precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

El contar con una herramienta de gestión como un Plan de Negocio es de suma importancia para las organizaciones, debido a que verifica que un negocio sea viable desde el punto de vista económico y financiero, así como también ayuda a detectar y prevenir problemas antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero; también determina necesidades de recursos con anticipación, se obtiene importante información acerca de la industria y el mercado, permite expandirse hacia nuevas y rentables actividades, examina el desempeño de un negocio en marcha y respalda la solicitud de crédito a una entidad financiera.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Por lo tanto es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto, siendo de esta manera que un Plan de Negocio bien pensado y completo, es quizá la mejor herramienta con que se puede contar para ayudar a lograr las metas.

El Plan de Negocios debe prepararse cuidadosamente y con realismo, tanto por razones internas como externas.

Las razones internas más importantes que justifican su elaboración son[17]:

- Permite hacer una evaluación real y potencial de la oportunidad de negocio.
- Determina las variables criticas del negocio, osea aquellas cuyas fluctuaciones podrían afectar sustancialmente el proyecto.
- Permite identificar supuestos precisos para el éxito del negocio.
- Permite evaluar varios escenarios y varias estrategias de operación del proyecto.
- Brinda la posibilidad de explicar, justificar, proyectar y evaluar los supuestos de base del negocio.
- Permite reducir los riesgos del proyecto, al tomar decisiones con más información y de mejor calidad (es importante entender que el plan de negocio reduce el riesgo, pero nunca lo elimina totalmente, pues el riesgo es inherente al proceso de inversión).

[17] Valera, Rodrigo Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, 2° Edic. Pearson Educación, Colombia, 2001, Pag 162

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

- Entrega al empresario el primer presupuesto y con ello la primer herramienta administrativa de su empresa.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- Evalúa el estado actual y futuro de la empresa y del entorno en que opera u operará.
- Establece objetivos y metas de corto y largo plazo.
- Define los requerimientos de recurso de todo tipo, en un panorama de tiempo y las formas de consecución de ellos.
- Muestra la capacidad empresarial del emprendedor.

Entre las razones externas que justifican la elaboración del plan de negocio están[18]:

- Es una herramienta absolutamente necesaria para la búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente para los recursos financieros. Toda entidad de crédito, inversionista, socio, o toda compañía de capital de riesgo, lo primero que exige para analizar el negocio es el Plan de Negocio.
- Ayuda en la obtención de proveedores y clientes.
- Permite conocer el entorno en el cual se va a desarrollar el negocio.

[18] Valera, Rodrigo Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, 2° Edic. Pearson Educación, Colombia, 2001, Pag 162

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

De estas razones, es fácil concluir la importancia que el Plan de Negocio tiene, y por qué el empresario que desee ser exitoso debe acometer su elaboración con toda la seriedad profesional necesaria, y así mejorará sustancialmente sus probabilidades de éxito, pues todas sus decisiones estarán mejor fundamentadas y su conocimiento del negocio será superior.

1.3.3. Características.

- Debe ser efectivo, esto significa que debe priorizar las características y factores claves de éxito del negocio.
- Debe ser claro, no dejar las ideas en el aire y utilizar términos precisos sin dar muchas vueltas.
- Debe ser breve, usualmente no sobrepasa las sesenta páginas incluyendo los anexos osea que se debe aplicar en él un gran poder de síntesis.
- Debe ser estructurado, debe ser muy organizado para permitir una lectura sencilla.
- La presentación debe ser impecable, buen tamaño de letra, márgenes amplios, todas las cifras deben estar organizadas en cuadros.
- Debe ser evaluativo, el propósito no es esconder debilidades y resaltar fortalezas, es mostrar la realidad del negocio, su potencial y las formas de contrarrestar las debilidades. No es un documento para engañar, es un documento para conseguir aliados estratégicos.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.3.4. Partes que componen un Plan de Negocio.

El proceso de elaboración de un Plan de Negocio puede visualizarse como una serie de análisis interrelacionados con retroalimentación permanente.

Todas las etapas que se van a mencionar son básicas en el proceso del análisis, pero dependiendo del tipo y de la complejidad del negocio, de la experiencia del empresario, de la disponibilidad de recursos y del tiempo que haya para el análisis, los niveles de detalle y precisión de cada etapa pueden variar y darse casos en que no exista un documento formal que sustente el proceso, o casos en que el documento es prolijo en datos, informaciones, cálculos, etc. Cada negocio y cada empresario requiere un Plan de Negocio particular y por eso todo lo que se mencionará hay que percibirlo como una guía genérica, y cada empresario debe hacer la adecuación de ésta a sus necesidades y a las exigencias del negocio.

Por razones pedagógicas, las etapas se presentan en forma secuencial, pero debe tenerse claridad que en la ejecución real del Plan de Negocio se trabaja a veces en paralelo varias etapas, o se modifica la secuencia que se va a usar para la presentación. Se insiste: el empresario debe tener la suficiente flexibilidad, claridad mental e iniciativa para

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

adaptar y modificar el esquema de acuerdo con las necesidades específicas que el negocio y su capacidad empresarial establezcan[19].

Con base a lo anterior las partes que componen un Plan de Negocio són:

☑ **Resumen Ejecutivo.** Llamado también Sumario Ejecutivo, sin duda es la parte más importante del Plan de Negocio, pues todo financista, socio, inversionista, cliente, proveedor, lo primero que observa es el Resumen Ejecutivo. Si éste, que se prepara por último, pero se coloca primero, está bien escrito, motiva y es claro, hay una posibilidad alta de que el lector mire y lea el Plan de Negocio.

El Resumen Ejecutivo es tan importante que, de hecho, algunos inversores o instituciones de crédito prefieren recibir únicamente el resumen y los aspectos financieros de un plan antes de revisar todo el documento. Aún si el Plan de Negocio es para uso interno solamente, el resumen sigue siendo crucial.

☑ **Descripción de la Empresa.** Antes de presentar los aspectos más complejos del Plan, deberá en primer lugar, informar al lector sobre los datos referentes a la empresa, entre los cuales figuran:

[19] Valera, Rodrigo Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, 2° Edic. Pearson Educación, Colombia, 2001, Pág. 163.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Nombre de la Empresa: es la carta de presentación, es el reflejo de la imagen, es el sello distintivo de la misma.

Razón Social: debe indicar la razón social o forma jurídica de la empresa; si se trata de una empresa de propiedad unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativa o sociedad anónima, etc.

Giro de la Empresa: el giro de una empresa es su objeto u ocupación principal, las cuales pueden ser Comercial, Industrial o de Servicio.

Propietarios / Directivos: detallar el nombre(s) de quien(es) tenga propiedad sobre la empresa, y especificar que cargo desempeña(n).

Ubicación y Tamaño de la Empresa: detallar la dirección donde está o estará radicada físicamente la empresa. Si tiene más de un local establecer claramente la ubicación de cada uno. El tamaño de la empresa se determina de acuerdo a la clasificación establecida por organismos del Gobierno.

Misión de la Empresa: La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Estado de Desarrollo: Se especifica cuando fue fundada la empresa, qué resultados se han alcanzado y cuáles son las metas inmediatas de desarrollo.

☑ **Análisis de la Industria o Sector.** El objetivo de esta tarea es lograr una breve descripción de la industria o sector en que compite la empresa, identificar cuáles son las tendencias más influyentes y determinar las oportunidades y riesgos estratégicos que hay en él. Dentro de éste análisis se consideran los siguientes aspectos:

*Tamaño o Crecimiento del sector :*se evalúa la tasa de crecimiento a que esta evolucionando el sector. Esto proporcionará una noción de las oportunidades y amenazas que se pueden enfrentar.

Madurez del sector: describir la etapa de desarrollo en que se encuentra el sector y las oportunidades o riesgos que ello representa.

Cambios Tecnológicos: determina si el sector es afectado frecuentemente por cambios tecnológicos.

Regulaciones: determinar que tipo de regulaciones afecta directamente al sector debido a que existen sectores que se encuentra muy reglamentados.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

Rivalidad entre empresas: los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores. Cuanto mayor es el grado de rivalidad menor será la rentabilidad esperada dentro del sector.

☑ **Análisis de Mercado.** Es el punto de partida para todo proyecto y, por ello, es necesario dedicar un gran esfuerzo para poder elaborar un análisis de mercado muy bien estructurado. Este debe concentrarse en investigar aquellos aspectos sobre los cuales el empresario tiene dudas, debe proveer elementos que faciliten la toma de decisiones. Un análisis de mercado difiere de un plan de mercadeo; el análisis permite identificar y entender a los clientes, mientras que un plan le dirá cómo la empresa llegará a sus clientes. Los aspectos contemplados dentro del análisis están:

Tamaño del Mercado: conocido como el mercado global. El objetivo de este proceso es llegar a formular el plan de ventas y definir la fracción del mercado objetivo.

Mercado Objetivo: consiste en definir de una manera más específica las características que tienen en común los clientes. Este puede segmentarse de acuerdo a:

-*Descripción Demográfica:* contempla aspectos relacionados con la segmentación de la edad, nivel socioeconómico, género, nivel educativo, entre otros.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

-*Descripción Geográfica:* es el aspecto más fácil de definir del mercado objetivo, consiste en definir el área geográfica que la empresa pretende cubrir con su producto o servicio. Esta definición debe de ser lo más concreta posible.

-*Descripción del estilo de vida:* define los aspectos relacionados con las preocupaciones e intereses de los clientes, qué es lo que les interesa y dónde compran habitualmente.

-*Descripción Psicográfica:* consiste en definir las características psicológicas que influyen en las decisiones de compra.

-*Descripción de la sensibilidad de compra:* el objetivo es identificar cuáles son los factores de mayor importancia para el cliente cuando decide comprar .

Producto / Servicio: se trata de conocer en detalle las características del producto/ servicio en relación con los demás que existen en el mercado. En este sentido deben detallarse los siguientes factores: descripción detallada del producto / servicio que se va a vender, elementos especiales del producto / servicio y las fortalezas o debilidades del producto frente a los productos competidores.

La Competencia: se trata de determinar las fortalezas y debilidades de las empresas competidoras, su tamaño, la importancia de cada una de ellas y las políticas que aplica.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

Deben analizarse los siguientes aspectos: precios, limitaciones en la satisfacción de los clientes, mercado que manejan, capacidad de producción y la imagen de ésta ante los clientes.

Plan de Mercadeo: es la herramienta más valiosa para determinar cómo conseguir clientes. Esta es la tarea más crítica del negocio, pues sin ellos el negocio no existe. Por lo tanto, la forma en que se consiguen debe ser clara y cuidadosamente diseñada. Dentro del plan de mercadeo se definen los siguientes aspectos:

-*Fijación de Políticas de precio:* la cantidad que se paga por los bienes o servicios constituye su precio; su fijación es sumamente importante, puesto que influye en la percepción que tiene el consumidor sobre el producto o servicio. No debe de olvidarse a que tipo de mercado se dirige, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si él será una de las variables importantes de decisión.

-*Estrategia de Ventas:* definir el tipo de sistema de venta, ya sea personales o sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son especialmente importantes para el micro o pequeño empresario puesto que la mayoría de sus ingresos depende de éstas.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

-*Estrategia Promocional:* es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas e indirectamente las etiquetas y el empaque.

-*Estrategia de Distribución:* se trata de definir que tipo de canales se usarán, los métodos de despacho y transporte; y los costos de éste.

-*Políticas de Servicio:* deben considerarse los aspectos relacionados con términos de la garantía en el servicio, tipo de servicio al cliente, política de cobro y comparar la política de servicio de la empresa con la de la competencia.

☑ **Análisis Técnico.** Llamado también análisis de operaciones el objetivo es determinar si es posible lograr elaborar y vender el producto/ servicio con la calidad, cantidad y costo requerido. No todos los aspectos operacionales tienen la misma importancia para todas las empresas identificar aquellos aspectos considerando que sean esenciales para la naturaleza y el éxito de la empresa, que provean de una ventaja o diferenciación competitiva y que representen un factor problemático o de riesgo para la empresa. Para desarrollar el análisis técnico es necesario identificar los siguientes aspectos:

Descripción del proceso de producción: es el conjunto de actividades que se llevan para elaborar un producto o prestar un servicio, en él se fusionan los siguientes aspectos :

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

-*Tecnología:* se identifica el tipo de maquinaria necesaria para la elaboración del producto y se analiza si la empresa está en condiciones de adquirirla.

-*Materia Prima:* se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa. Se identifican las cantidades necesarias para la elaboración del producto así como su consumo unitario, condiciones de calidad y los desperdicios.

-*Instalaciones:* analizar si el local de la empresa es el adecuado deberá ser definido en función del tipo de negocio, las facilidades de servicios (agua, energía, teléfono), también debe de estar en relación con la accesibilidad del local tanto para los clientes como para los proveedores.

-*Ubicación:* en comercios minoristas un local mal ubicado puede significar que no lleguen a él suficientes clientes. La ubicación también es un mensaje para los clientes, especialmente para aquellas empresas que realizan ventas directamente a los consumidores.

-*Identificación de los proveedores:* al identificarlos se facilitará el proceso de selección de la materia prima que se desea utilizar en el proceso de fabricación. Es recomendable identificar a varios proveedores y llevar a cabo la selección de cada uno de ellos con base al cumplimiento en fechas de entrega, calidad de los materiales, precio, créditos que ofrece y la localización de estos.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

-*Distribución en planta:* es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar eficientemente.

Plan de Producción: tener un plan de producción le ayudará a evaluar si la empresa puede lograr una mayor eficiencia o mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Se deberá realizar una explicación paso a paso de los procesos y equipos que se usarán para la producción de los productos o servicios. Se deben considerar los siguientes aspectos:

a. *Fuerza de Trabajo:* determinar qué tipo y cuánta fuerza de trabajo es la que realmente necesita la empresa, quién y cómo la supervisa.

b. *Productividad:* tiene un impacto directo sobre los márgenes de ganancia. Entre otros factores, la productividad depende de cuánto tiempo y cuántas personas necesita para producir sus productos.

c. *Capacidad:* la capacidad mide cuánto trabajo pueden manejar sus instalaciones, equipo y fuerza de trabajo. Si se cuenta con un exceso de capacidad, se tiene la posibilidad de producir más de lo que se esta vendiendo actualmente con los mismos recurso. Pero un exceso permanente de capacidad puede representar un gasto innecesario.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

-*Control de Calidad:* es el conjunto de medidas que se toman para asegurar el mantenimiento de los mismos estándares en cada producto o servicio. Estas medidas incluyen, entre otras actividades: inspecciones regulares de los procesos de producción, pruebas al azar de productos terminados, entrenamiento del personal y opiniones de los clientes.

-*Control de Inventarios:* el mantener bajo control los inventarios de la empresa puede ahorrar mucho dinero. Cada mercancía en sus almacenes o depósitos no solo ocupa lugar sino que representa dinero inmovilizado perdiendo su valor

☑ **Organización.** Llamado también análisis administrativo, el objetivo central de éste análisis es definir las características necesarias para el grupo empresarial y para el personal del negocio, las estructuras y estilos de dirección, los mecanismos de control y las líneas claras de responsabilidad debido a que el desarrollo de éstas líneas, junto con el desarrollo de un estilo gerencial que motive a los empleados, podrá darle a la empresa una ventaja competitiva.

Equipo Gerencial: el equipo gerencial son todas aquellas personas que tienen un rol clave en las decisiones de la empresa. En la mayoría de las pequeñas empresas que recién se inician, son los socios fundadores los que llevan adelante estas áreas. Ellos tienen a su cargo desde la dirección general de la empresa hasta la ejecución diaria de las tareas operativas y administrativas.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Consultores y especialistas: un emprendedor exitoso sabe que en muchas ocasiones deberá recurrir a los servicios técnicos y especializados de los profesionales de diversas áreas para asegurar el buen desempeño de su negocio.

Estructura Gerencial: la organización de una empresa y el estilo de conducción son fuerzas que tienen impacto tanto sobre el clima de trabajo diario como sobre el futuro.

-*Líneas de autoridad y asignación de responsabilidades:* las líneas de autoridad en una empresa definen la estructura formal de las misma. A través de esta organización se describe cómo los empleados van a ser supervisados y cómo se asignarán las tareas de los cargos. Aun en pequeñas empresas, es de suma importancia contar con una organización clara.

Estilo Gerencial: todos los directivos o gerentes tienen su estilo de gerenciamiento. Algunos definen su trabajo en términos de tareas a ser realizadas y otros en términos de los métodos a usar. De la forma en que se lidere al personal dependerá la forma en que ellos le respondan a usted.

Marco Legal de la Organización: tiene como objetivo definir la posibilidad legal y social, para que el negocio se establezca y opere, la definición del tipo de sociedad y las obligaciones tributarias, comerciales y laborales que de ella se derivan, analizar las

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos.

☑ **Proyecciones Financieras.** El objetivo central es determinar las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de ellas, las posibilidades de tener acceso real a dichas fuentes. Igualmente debe determinar en el caso de que se use financiación, los gastos financieros y los pagos de capital propios al préstamo. El otro propósito es el análisis de liquidez de la organización y la elaboración de proyecciones financieras. Para ampliar estos propósitos deben cubrirse las siguientes etapas:

Flujo de Caja: es sin lugar a dudas, la herramienta que permite determinar las necesidades reales de capital en los distintos momentos de desarrollo del negocio. El cual compara los ingresos efectivamente recibidos y los egresos efectivamente pagados.

Con base en el flujo de caja pueden determinarse los momentos en los cuales los aportes de los socios y/o los préstamos de los intermediarios financieros son absolutamente necesarios para mantener una posición de caja final, al menos igual al colchón de efectivo.

Estados de Resultados: el estado de resultados, muestra, a nivel de causación, las utilidades producidas por el negocio en el período de análisis. Básicamente compara ingresos con costos y gastos causados en un periodo de operación del negocio.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Balance: muestra el estado de las diversas cuentas al final de un período de análisis. Los datos para éste se toman fundamentalmente del flujo de caja y del estado de resultados.

El balance tiene un papel fundamental: la validación de las cifras de los otros estados financieros.

Cuadros auxiliares: consisten en la presentación de importante información complementaria necesaria para la elaboración del balance, estado de pérdidas y ganancias, entre otros.

Proyección de Ventas: se utiliza para determinar los ingresos por ventas a ser incluidos en las proyecciones de Ganancia y Pérdida y del flujo de Caja y para la estimación de los volúmenes de compra de mercadería o producción.

Proyección del Flujo de Ingresos por Ventas: éste se realiza por que la mayoría de empresas no cobrarán todas sus ventas en el mismo momento en que las realiza. Para tener una adecuada imagen de cómo será la situación financiera, se debe realizar las proyecciones del flujo de caja teniendo en cuenta el momento en que los fondos ingresan realmente a la empresa

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Proyección de Producción de Inventarios: teniendo en cuenta las proyecciones de venta realizadas anteriormente se establece una proyección de unidades a producir y de los inventarios a mantener en cada uno de los años proyectados.

Proyección de Costos: cada producto o servicio producido tiene asociado una serie de costos directamente relacionados con su producción, así como también, a su vez, tienen una serie de costos directamente asociados con la venta .

1.4. Criterios Básicos de Empresas.

1.4.1. Concepto.

"Es una entidad jurídica o natural que combina recursos humanos, materiales, técnicos y financieros y se vale de la administración para lograr sus objetivos los cuales pueden ser: económicos, de servicio y sociales. También es considerada como la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio en el cual la empresa actúa. Es el medio mediante el cual cobra vida la ciencia de la administración"[20].

[20] Paquete Didáctico de Teoría Administrativa I. Universidad Tecnológica de El Salvador. 1998.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

1.4.2. Aspectos de la Empresa.

Económico: La empresa se considera como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer su mercado.

Los objetivos que persigue lograr la empresa en el aspecto económico són:

- Los inversionistas.
- Los acreedores.
- La empresa.

Jurídico: la empresa es constituida jurídicamente con una personería que sólo ella puede utilizar en las diferentes transacciones legales que sean necesarias realizar con el fin de lograr sus objetivos, debe estar inscrita en el Registro de Comercio (Art. 458 C.C.)

Social: como es natural toda empresa debe cumplir con una función social en el medio donde opera, atendiendo y ayudando a realizar obras en pro de la sociedad, aunque los beneficiarios no sean sus clientes.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

☑ **Clasificación de las empresas.**

Por su giro o actividad: Industriales, Comerciales, de Servicio, otros: Pesqueras, Ganaderas y Agrícolas.

Por su propósito: Públicas, Privadas, Mixtas: autónomas y semiautónomas.

Por su magnitud: Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes.

☑ **Clasificación de acuerdo al Código de Comercio. (Art. 18)**

Las empresas se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

Son de personas:

- Las sociedades en nombre colectivo o sociedades colectivas.
- Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

- Las sociedades anónimas.
- Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

☑ **Recursos que componen la empresa.**

- Humanos (de ellos depende el éxito o fracaso de cualquier empresa).
- Materiales (edificio, maquinaria, mobiliario y equipo, materias primas, etc.).
- Financieros (es el elemento monetario con que cuenta la empresa y puede ser propio de terceras personas y de él depende la existencia de la empresa).
- Técnicos (sirven de auxiliares en la coordinación de las diferentes operaciones, sistemas, procedimientos, etc.).
- Sistemas (conjunto de procesos necesarios para mantener activa la organización).
- Otros.

☑ **Aspectos para definir el tamaño de una empresa.**

- Capital Social.
- Número de Empleados.
- Capacidad de producción.
- Volumen de producción.
- Nivel de tecnología.

☑ **Funciones básicas de una empresa.**

- Compras: adquiere materia prima o producto terminado.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- Producción: donde se transformarán los materiales existentes.
- Ventas: donde se caracterizan los productos terminados, también se le conoce como mercadeo.
- Finanzas: donde se administran los recursos, fondos, valores de la empresa.
- Personal: donde se recluta, selecciona, contrata, desarrolla y administra el personal de la empresa, también se le llama recursos humanos o relaciones industriales.

1.5. Evolución de la Administración.

1.5.1. Concepto de Administración.

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.[21]

1.5.2. Antecedentes Históricos.

La administración inició su desarrollo desde la prehistoria cuando el ser primitivo tuvo necesidad de desplazarse con efectividad en el medio donde se encontraba partiendo que es un ser social, agrupándose con otras personas, de acuerdo a una realidad inherente a su naturaleza como lo es vivir en sociedad. Las primeras manifestaciones de esta característica seguramente ocurrieron en la prehistoria cuando dos hombres ante la necesidad de efectuar tareas simples y complejas comprendieron que actuando

[21] Store, James A.F.R. Edward freeman y otros. Administración. 6° Edición. Prentice Hall, México 1996, Pág. 7.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

aisladamente no podrían realizarlas a satisfacción deduciendo entonces aunar sus energías, o esfuerzos, para lograr un propósito que en ese momento les era útil.

Este hecho de coordinar sus esfuerzos en beneficio de un objetivo comunitario, marcó la pauta de conducta que seguiría el hombre con el devenir del tiempo, constituyéndose en la base de sustentación de las organizaciones humanas.

También fue el primer acto administrativo en sus formas rudimentarias si se considera que la administración expresada de manera simple, consiste precisamente en la unificación y coordinación de los esfuerzos de un grupo para alcanzar un fin de que es común para sus miembros.

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la Iglesia Católica Romana, la Compañía de las indias orientales, la Compañía de la bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre como lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como “administración” fueran de uso común. Dos ejemplos notables e ilustrativos son los escritos que nos heredaron Nicolás Maquiavelo y Sun Tzu.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

1.5.2.1. La Administración Moderna.

Aporte administrativo de los Germanos Austriacos. En los estados de Austria y Rusia se inició en 1550 con Melchoir Van Osco, una modalidad política económica cuyo mayor crecimiento lo alcanzó en el siglo XIII.

Sus principales teóricos fueron un grupo de profesores y administradores públicos, entre los cuales cabe citarse a George Zinc y Johan Von Husti, quienes al igual que los mercantilistas, británicos, los fisiócratas y franceses se encontraban predominante interesados en acrecentar las rentas del estado, propugnando por un estado rico.

☑ **Características.**

- Como edad moderna se conoce el período histórico comprendido entre los años 453-1789.
- Desde el punto de vista administrativo esta época se caracterizó por el afinamiento y propagación de los sistemas de gobierno monárquico.

1.5.2.2. Administración Contemporánea.

El aporte de Woodrow Wilson sobre temas de administración inicia el asentamiento de las bases del actual conocimiento de la ciencia administrativa, identificándose desde ya

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

su carácter Universal. Sostuvo en este ensayo que: Como conocimiento “práctico” su enseñanza debe incluirse en las universalidades a fin de que los estudiosos salgan preparados y con capacidad suficiente para aplicar científicamente sus principios a cualquier tipo de institución, sobre todo a las del sector público, que eran las que más lo necesitaban y según él, eran deficientemente administrativas.

Resultó además la de contar con funcionarios y personal eficiente, de cuya habilidad dependerá la aplicabilidad de los principios para la consecución de los grandes objetivos estatales.

1.5.2.3. Escuela de la Administración Científica.

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como **la teoría de la administración científica,** la cual es un enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre 1890 y 1930, que pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. Sus principales precursores son:

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

☑ **Frederick Wilson Taylor.**

Nació en Filadelfia, Estados Unidos de Norte América en 1856, fue estudiante de la Universidad de Harvard. Taylor sostuvo que a través del estudio sistemático y científico del tiempo que un obrero emplea para realizar su tarea diaria, se puede obtener información importante acerca del rendimiento en el trabajo de un obrero destacado y otro corriente para que pudiera ser utilizado para fijar un estándar de trabajo, el que acompañado con una remuneración adecuada y permanente motivara al trabajador a rendir más.

Taylor observó la lentitud con que los obreros desarrollaban sus labores, quienes veían que si se dedicaban a producir el doble, muchos de sus compañeros serían despedidos.

Consideró que ésta era la creencia más absurda que había escuchado calificándole como un engaño, ya que cuando la producción se incrementa, sucede precisamente lo contrario; hay más trabajo para mayor cantidad de hombres, aportándose más riqueza al país. Añadió que la culpa era de los dueños y dirigentes de fábricas, porque no toman las medidas tendientes a superarlas. Este estado de haraganeo por aporte del trabajador lo condujo a realizar sus estudios y experimentos que terminaron con la formulación de cuatro verdades esenciales, las cuales son:

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

- El desarrollo de una verdadera ciencia para sustituir el viejo conocimiento empírico de los obreros.
- La selección científica y posterior mejora de los trabajadores.
- Acostumbrar al trabajador científicamente escogido a la ciencia, es decir guiar al trabajador, motivarlo a que cambie sus actitudes tradicionales y aplique el método, científico a sus labores cotidianas.
- Una división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores en dos secciones, una de la cual pasa a la administración como son labores de programación, coordinación y control.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una revolución total de la mentalidad de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad.[22]

[22] Stoner, Freeman y Gilbert. Administración. Sexta edición. Prentice Hall. México, 1996.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

☑ **Henry Gantt.**

Henry L. Gantt (1861-1919) trabajó con Taylor en varios proyectos. Empero, cuando empezó a trabajar por su cuenta dando asesorías como ingeniero industrial, Gantt empezó a reanalizar el sistema de incentivos de Taylor.

Gantt abandonó el sistema de tasas diferenciales porque consideró que era fuente de muy poca motivación y, a cambio, presentó otra idea. Cada uno de los trabajadores que terminara la porción de trabajo diaria que se le hubiera asignado, obtendría una bonificación de cincuenta centavos. Además aumentó otro aliciente, el cual consistía en que el supervisor obtendría una bonificación por cada uno de los trabajadores que cumpliera con la ración diaria, más otro bono extraordinario si todos los trabajadores lo hacían. Según Gantt, esto motivaría que los supervisores prepararan a sus trabajadores para desempeñar mejor su trabajo.

El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrado en las columnas individuales de gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacía. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la “gráfica de Gantt” se sigue usando en nuestros días. De hecho está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo. Desde la década de 1920, se usa en Japón, España y la Unión Soviética.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

☑ **Los Gilbreth.**

Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868-1924 y 1878-1972) contribuyeron al movimiento de la administración científica en equipo, formado por marido y mujer. Lillian y Frank colaboraron con estudios sobre la fatiga y el movimiento, y se concentraron en cómo mejorar el bienestar del trabajador individual. Para ellos, el fin último de la administración científica era ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial humano.

Según ellos, el movimiento y la fatiga estaban entrelazados, y con cada movimiento que se eliminaba, se reducía la fatiga. Con cámaras de cine, trataron de encontrar la mayor economía de movimientos posible para cada tarea, con objeto de elevar los resultados y disminuir la fatiga. Los Gilbreth afirmaban que el estudio de los movimientos mejoraría el ánimo de los trabajadores, en razón de los beneficios físicos evidentes y porque demostraba la preocupación de la gerencia por el trabajador.

1.5.2.4. Escuela de la Teoría Clásica de la Organización.

La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo las fábricas; fue un primer intento encabezado por Henry Fayol, para identificar los

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

principios y las capacidades básicas de la administración eficaz. Sus principales precursores són:

☑ **Henry Fayol.**

Ingeniero Francés, nació en el año de 1841 comenzando su experiencia directriz profesional en la empresa minera y metalúrgica.

Fayol concibe la empresa integrada como una agrupación de funciones que están muy relacionadas y que conforman el esquema fundamental de toda empresa.

- Las técnicas (producción, fabricación, transformación).
- Las comerciales (compras, ventas, cambios).
- Las de seguridad (protección de los bienes y de las personas).
- Los contables (inventarios, balances y estadísticas).
- Las administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

Estas funciones son las que considera Fayol, estructuran el esquema básico de una empresa.

Fayol creyó necesario ayudarse de ciertos principios o verdades fundamentales que ostentan el carácter universal siendo estos:

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

☑ **Principios de la administración de Fayol.**

Como principios de la administración, Fayol escogió los catorce que él había tenido que aplicar con mayor frecuencia.

- *División del Trabajo:* cuando más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

- *Autoridad:* los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien su autoridad formal da derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (como por ejemplo experiencia).

- *Disciplina:* los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernen la empresa. Para Fayol la disciplina será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales como disposiciones para recompensar el rendimiento superior y sanciones para las infracciones aplicadas con justicia).

- *Unidad de Mando:* cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona, Fayol creía que cuando un empleado dependía de

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

más de un superior se presentarían conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad.

- *Unidad de Dirección:* las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal no debe tener dos directores, cada uno con una política distinta de contratación.

- *Subordinación del interés individual al bien común:* en cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.

- *Remuneración*: la compensación por el trabajo debe ser equitativa tanto para los empleados como los patrones.

- *Centralización*: la disminución del papel de los subalternos en la toma de decisiones es centralización; aumentar el papel es descentralizar, Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en contratar el mismo grado de centralización en cada caso.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

- *Jerarquía:* la línea de autoridad es una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

- *Orden:* los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.

- *Equidad:* los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

- *Estabilidad de Personal:* una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

- *Iniciativa:* debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes. Aun cuando a veces se cometen errores.

- *Espíritu de Grupo:* promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol aun los factores pequeños pueden ayudar a desarrollar este espíritu. Recomendaba por ejemplo la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito. Siempre que fuera posible.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

☑ **Max Weber.**

El Sociólogo alemán Max Weber (1864-1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regidas por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente.

Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

☑ **Mary Parker Follet.**

Mary Parker Follet (1868-1933), fue una de las creadoras del marco básico de la escuela clásica. Además, introdujo muchos elementos nuevos, sobre todo en el campo de las relaciones humanas y la estructura de la organización. En este sentido, fue la iniciadora de tendencias que se desarrollarían más en las nacientes escuelas de las ciencias del comportamiento y de la administración.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Follet estaba convencida de que ninguna persona podría sentirse completa a no ser que formara parte de un grupo y que los humanos crecían gracias a sus relaciones con otros miembros de las organizaciones. De hecho, afirmaba que la administración era “el arte de hacer las cosas mediante personas”. Partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patrones compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre los gerentes (que giraban las órdenes) y los subordinados (que aceptaban las órdenes) oscurecía su asociación natural.

Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor.

1.5.2.5. Escuela Conductista.

Surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Para frustración de los gerentes, las personas no siempre seguían los patrones de conducta pronosticados o esperados. Por tanto, aumentó el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia el lado personal de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la Sociología y Psicología.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.6. Proceso Administrativo.

1.6.1. Concepto.

Es un conjunto de fases que conlleva una secuencia lógica permitiendo a la organización el logro de los objetivos establecidos.

El propósito de representar a la administración en una serie de partes por separado es únicamente para facilitar la comprensión de la aplicación de ésta; ya que en la práctica estas fases se dan muchas veces simultáneamente.

1.6.2. Importancia.

Constituye un medio útil para comprender mejor lo que deben hacer las personas que administran una empresa, permitiendo a la vez desarrollar un trabajo ordenado obteniendo el ahorro de esfuerzo, tiempo y dinero, logrando una mejor organización en la tarea de la empresa.

1.6.3. Etapas del Proceso Administrativo.

A lo largo de los años, muchos autores del campo administrativo han planteado diferentes cantidades de etapas del proceso administrativo. Muchos de estos solamente cambian el nombre que su antecesor designo a “x” etapa, o en una reúnen a dos o más

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

etapas. Con lo anterior no se pretende decir que las divisiones que se le hagan al proceso no son validas siempre y cuando estas correspondan al todo administrativo.

Las etapas básicas del proceso administrativo son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

1.6.3.1. Planeación.

La planeación implica la selección de misiones, objetivos y las acciones para cumplirlos, requiriendo de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.[23]

☑ **Importancia.**

Se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo, ya que permite a las organizaciones precisar sus objetivos principales, proporcionando guías claras para la toma de decisiones sin ningún tipo de especulaciones o improvisaciones.

☑ **Principios de la Planeación**

- Flexibilidad
- Precisión

[23] Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. Administración; una perspectiva global. 11° Edición. Mc Graw-Hill, México 1998.

ORIGEN biblioteca.utec.edu.sv UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

- Equilibrio
- Unidad
- Continuidad
- Sencillez
- Realidad
- Comparabilidad

1.6.3.2. Organización

Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados en la planeación.[24]

☑ Importancia.

La importancia de la organización radica en que en ella deben quedar claros los conceptos de división del trabajo y de organización formal e informal. También se debe enfatizar claramente el tipo de poder, las fuentes de poder y el cómo se aplica el poder.

☑ Principios de La Organización.

- Departamentalización
- Jerarquización
- Radio de control
- Centralización y Descentralización

[24] Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8° Edición. Mc Graw-Hill, México, 1995.

ORIGEN biblioteca.utec.edu.sv UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

- Unidad de mando
- Comunicación
- Principios de excepción
- Delegación de autoridad y responsabilidad.

1.6.3.3. Integración.

Es obtener los elementos humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una empresa.[25]

☑ **Importancia.**

Consiste en una función permanente de la empresa, ya que constantemente se está integrando personal a ésta, además garantiza la obtención del recurso humano idóneo.

☑ **Principios de la Integración.**

- Adecuación de hombres y funciones
- Provisión de elementos administrativos

[25] Serrano, Alexis. Administración I y II. 1° Edición. Talleres gráficos UCA. San Salvador, 2000.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

1.6.3.4. Dirección.

Es el proceso consistente en influir en la personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. [26]

☑ **Importancia.**

Esta etapa se considera de mucha importancia ya que es en ésta que se hace relevante la toma de decisiones y el uso de la autoridad, en otras palabras es una fase más concreta, ya que trata de dirigir hombres, de luchar con las cosas y problemas tal como son en la realidad.

☑ **Principios de la Dirección.**

- Coordinación de intereses
- Impersonalidad del mando
- Resolución de los conflictos
- Vía jerárquica
- Aprovechamiento del conflicto

[26] Koontz, Harold y Heinz, Weihrich. Administración; una perspectiva global. 11° Edición. Mc Graw-Hill, México 1998.

ORIGEN
biblioteca.utec.edu.sv
UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE EL SALVADOR

1.6.3.5. Control.

Es el proceso de vigilar las actividades para cerciorarse de que se desarrollen conforme se planearon y para corregir cualquier desviación evidente.[27]

☑ **Importancia .**

Constituye la forma de medir y corregir la labor ejecutada de los subordinados; las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa, a la vez es una herramienta primordial para los jefes, ya que a través de ella se comprueban si los objetivos de la empresa son alcanzados conforme a la planificación.

☑ **Principios del control.**

- Propósito
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Correspondencia con los planes.
- Existencia de normas
- Flexibilidad
- Acción

[27] Robbin, Stephen P. Administración, Teoría y Práctica. 4° Edición. Prentice Hall. México. 1995.