



**VICERRECTORÍA ACADÉMICA
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ FORMULACIÓN DE UN MODELO DE PLAN DE NEGOCIO
PARA SER APLICADO AL SECTOR PANADERÍA DE LA
MICROEMPRESA DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO”**

Trabajo de Graduación presentado por:

Douglas Alberto Rivas Díaz.
Elsy Nohemy Mejía Hernández.
María Antonia Iraheta Ruiz.

Para optar al Grado de:
Licenciado en Administración de Empresas.

NOVIEMBRE DE 2003
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA.



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

LIC. JOSÉ MAURICIO LOUCÉL
RECTOR

ING. LORENA DUQUE DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORA ACADÉMICA

JURADO EXAMINADOR

LIC. ROBERTO AUGUSTO BARATTA
PRESIDENTE

LIC. JOSÉ ERNESTO LÓPEZ MELGAR
PRIMER VOCAL

LIC. JORGE ALBERTO PINEDA LARA
SEGUNDO VOCAL

NOVIEMBRE DE 2003

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.



AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por ser mi mejor amigo, gracias por haberme permitido alcanzar este sueño, por estar siempre en los momentos más difíciles de mi carrera, por ser parte fundamental en mi vida.

A MI MADRE: Gladis Mercedes Díaz, por su amor y su ayuda incondicional, por sus sabios consejos, por darme todo lo que siempre necesité, por su abnegación y sacrificio, que Dios te bendiga.

A MI TÍA: Milagro de Arias, por darme todo su apoyo, confianza y creer en mí, gracias por ser como una Madre.

A MIS HERMANOS: Mauricio Rivas, por brindarme todo el apoyo que siempre necesité, por haber estado siempre pendiente de mi carrera, gracias que Dios te bendiga; Rafael Antonio Díaz por el apoyo brindado en todo este tiempo, gracias que recibas bendiciones.

A MIS FAMILIARES: Por haber estado pendiente a lo largo de mi carrera, gracias por todo.

Douglas Alberto Rivas Díaz.



AGRADECIMIENTOS.

A DIOS: Por todas sus bendiciones, por colocar en mi vida gente que me ama y me apoya y por socorrerme en los momentos difíciles de toda mi vida.

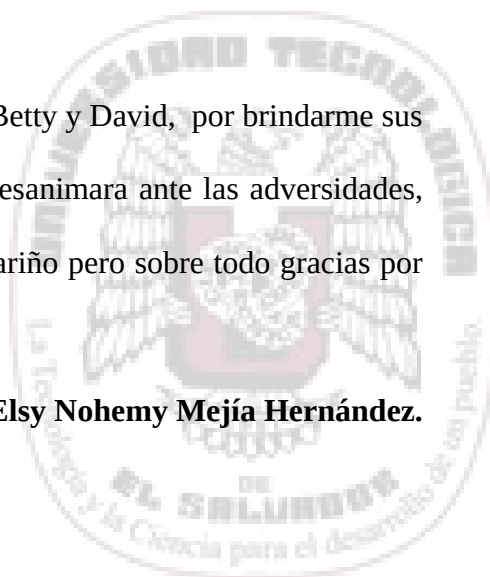
A MI MADRE: Haydeé Mejía, por su apoyo, confianza y sus consejos, por haber fomentado en mí los deseos de superarme en la vida, por amarme y velar por mis necesidades anteponiéndolas a las suyas y por todas sus oraciones, gracias Madre.

A MI TIA: Elena Henríquez, por ser mi apoyo, por creer en mí y por estar pendiente de mis necesidades porque sin su ayuda no habría sido posible coronar mi carrera.

A MI HERMANA: Verónica Mejía, por ser mi amiga, por su ayuda incondicional en todo este tiempo.

A MIS TIOS: Ruby y Rodrigo, Carlos, Ulises, Betty y David, por brindarme sus consejos y no permitir que me desanimara ante las adversidades, gracias por todo su apoyo y su cariño pero sobre todo gracias por ser mi familia

Elsy Nohemy Mejía Hernández.



AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por haberme permitido coronar mi carrera que en su inmensa misericordia me tiene hasta donde estoy en el día de hoy.

A MI ESPOSO: Luis Alonso Reyes Hidalgo, por su apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera y por ser un buen amigo.

A MIS HIJOS: Luis Alonso Reyes Iraheta y Nancy Joselyn Reyes Iraheta, por su sacrificio y comprensión que con mucho amor me brindaron su tiempo.

A MIS PADRES: Gloria Nelly de Iraheta y José Antonio Iraheta por su apoyo moral y espiritual.

A MIS AMIGOS: Que de una u otra forma aportaron su colaboración y apoyo.

María Antonia Iraheta de Reyes.



AGRADECIMIENTOS

Al finalizar nuestro Trabajo de Graduación, les queremos dar las gracias de una manera muy especial a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron a que esto fuese posible:

Lic. Jorge Alberto Pineda Lara, gracias por sus consejos, su apoyo y su amistad, por la orientación en la elaboración de este Trabajo y por ser parte fundamental en él.

Lic. Roberto Baratta y Lic. Ernesto López, gracias por todos sus consejos y por todo el apoyo brindado.

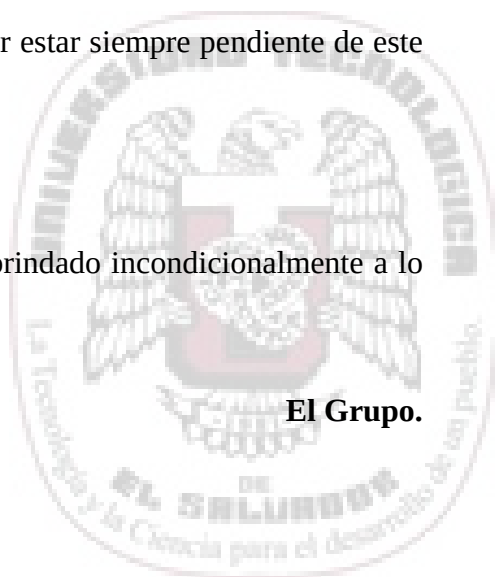
Panadería Real, gracias de una forma especial a Salvador Reyes por su confianza al brindarnos toda la información necesaria para la elaboración de este Trabajo.

Lic. Rafael Antonio Ortiz Vásquez, gracias por toda la información y apoyo brindado.

Lic. Dora Estela Batres, gracias por toda su ayuda, por estar siempre pendiente de este Trabajo.

Mauricio Rivas y Juan Rodas, gracias por el apoyo brindado incondicionalmente a lo largo de la elaboración de este trabajo.

El Grupo.

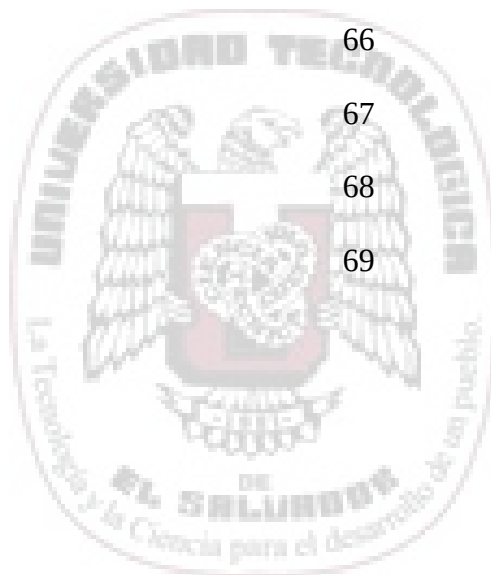


INDICE

<u>Tema</u>	<u>Págs.</u>
INTRODUCCIÓN	i
Capítulo I Generalidades sobre la Microempresa Panificadora y el Plan de Negocio.	
1. Desarrollo Histórico de la Microempresa y el sector panadería en El Salvador.	2
1.1. La realidad de la Microempresa en El salvador.	2
1.1.1. Desarrollo de la Microempresa en El salvador.	2
1.1.2. Generalidades de la Microempresa.	4
1.1.2.1. Conceptos de Microempresa.	4
1.1.2.2. Aspectos legales que rigen a la Microempresa.	10
1.1.3. Situación actual de la Microempresa en El Salvador.	17
1.2. El sector panadería y la Microempresa.	20
1.2.1. Desarrollo y evolución de la industria del pan en El Salvador.	20
1.2.2. El sector panadería en el municipio de Soyapango.	24
1.3. Bases teóricas de Plan de Negocio.	25
1.3.1. Concepto.	25
1.3.2. Importancia.	28
1.3.3. Características.	31
1.3.4. Partes que componen un Plan de Negocio.	32



1.4. Criterios Básicos de Empresas.	46
1.4.1. Concepto.	46
1.4.2. Aspectos de la Empresa.	47
1.5. Evolución de la Administración.	50
1.5.1. Concepto de Administración.	50
1.5.2. Antecedentes Históricos.	50
1.5.2.1. La Administración Moderna.	52
1.5.2.2. Administración Contemporánea.	52
1.5.2.3. Escuela de la Administración Científica.	53
1.5.2.4. Escuela de la Teoría Clásica de la Organización.	57
1.5.2.5. Escuela Conductista.	63
1.6. Proceso Administrativo.	64
1.6.1. Concepto.	64
1.6.2. Importancia.	64
1.6.3. Etapas del Proceso Administrativo.	64
1.6.3.1. Planeación.	65
1.6.3.2. Organización.	66
1.6.3.3. Integración.	67
1.6.3.4. Dirección.	68
1.6.3.5. Control.	69



**Capítulo II Situación Actual del sector Microempresarial dedicado a la
Industria de la Panificación.**

2. Tipo y Diseño de Investigación.	71
2.1. Tipo de Investigación.	71
2.2. Diseño de la Investigación.	71
2.3. Fuentes de Información.	71
2.3.1. Fuentes Primarias.	71
2.3.2. Fuentes Secundaria.	72
2.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación.	72
2.4.1. Alcance de la Investigación.	72
2.4.2. Limitaciones de la Investigación.	72
2.5. Variables e Indicadores.	73
2.5.1. Variable Independiente e Indicadores.	73
2.5.2. Variable Dependiente e Indicadores.	73
2.6. Objetivos de la Investigación.	74
2.6.1. Objetivo General.	74
2.6.2. Objetivos Específicos.	74
2.7. Metodología de la Investigación.	75
2.7.1. Método de la Investigación.	75
2.7.2. Técnicas de la Investigación.	75
2.7.3. Instrumentos de la Investigación.	75
2.7.4. Universo, Sujetos de Análisis, Unidades de estudio y muestra.	76



2.7.4.1. Universo.	76
2.7.4.2. Sujetos de Análisis.	76
2.7.4.3. Unidades de Estudio.	76
2.7.4.4. Muestra.	77
2.7.5. Presentación de Resultados.	78
2.7.6. Conclusiones.	103
2.7.7. Recomendaciones.	104

**Capítulo III Diseño y Formulación de un Plan de Negocio para ser
Aplicado al Sector de la Microempresa Panificadora
del Municipio de Soyapango. (Caso Práctico)**

3. Soporte Estratégico.	106
3.1. Antecedentes, Filosofía y Valores.	106
3.2. Visión y Misión.	108
3.3. Objetivos de la Propuesta.	108
3.4. Plan de Negocio (caso práctico).	109
GLOSARIO	156
BIBLIOGRAFÍA.	159
ANEXOS.	161

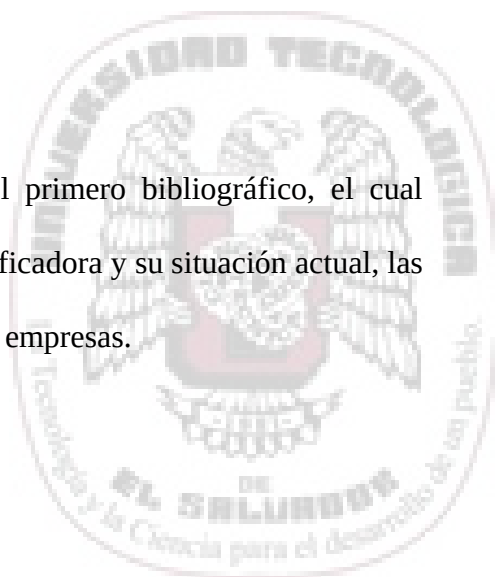


INTRODUCCIÓN

Existe en El Salvador un sector que ha contribuido de gran manera para mantener estable la economía del país, generando fuentes de empleo para muchas familias salvadoreñas; este sector es el de la microempresa, que aunque con una serie de necesidades y limitaciones le han hecho frente a los desafíos que imperan en el mercado a causa de factores económicos y sociales. Las microempresas se caracterizan por ser un sector excluido de muchos beneficios que otras empresas gozan, tales como: fácil acceso al crédito, mayor organización interna como a nivel gremial, mayor acceso a recursos productivos, a información y otros. Es por ello que ven limitado su accionar y se fundamentan principalmente en la búsqueda de los medios de vida para satisfacer las necesidades básicas de sus integrantes.

La investigación que se presenta tiene como propósito realizar un estudio práctico y objetivo, que pretende constituirse en un modelo tanto para los microempresarios panificadores como para los encargados de la administración que tienen a su cargo la responsabilidad de dirigir la microempresa.

El presente trabajo se desarrolló en tres capítulos: el primero bibliográfico, el cual contiene aspectos generales sobre la microempresa panificadora y su situación actual, las bases teóricas de plan de negocio y aspectos básicos de empresas.

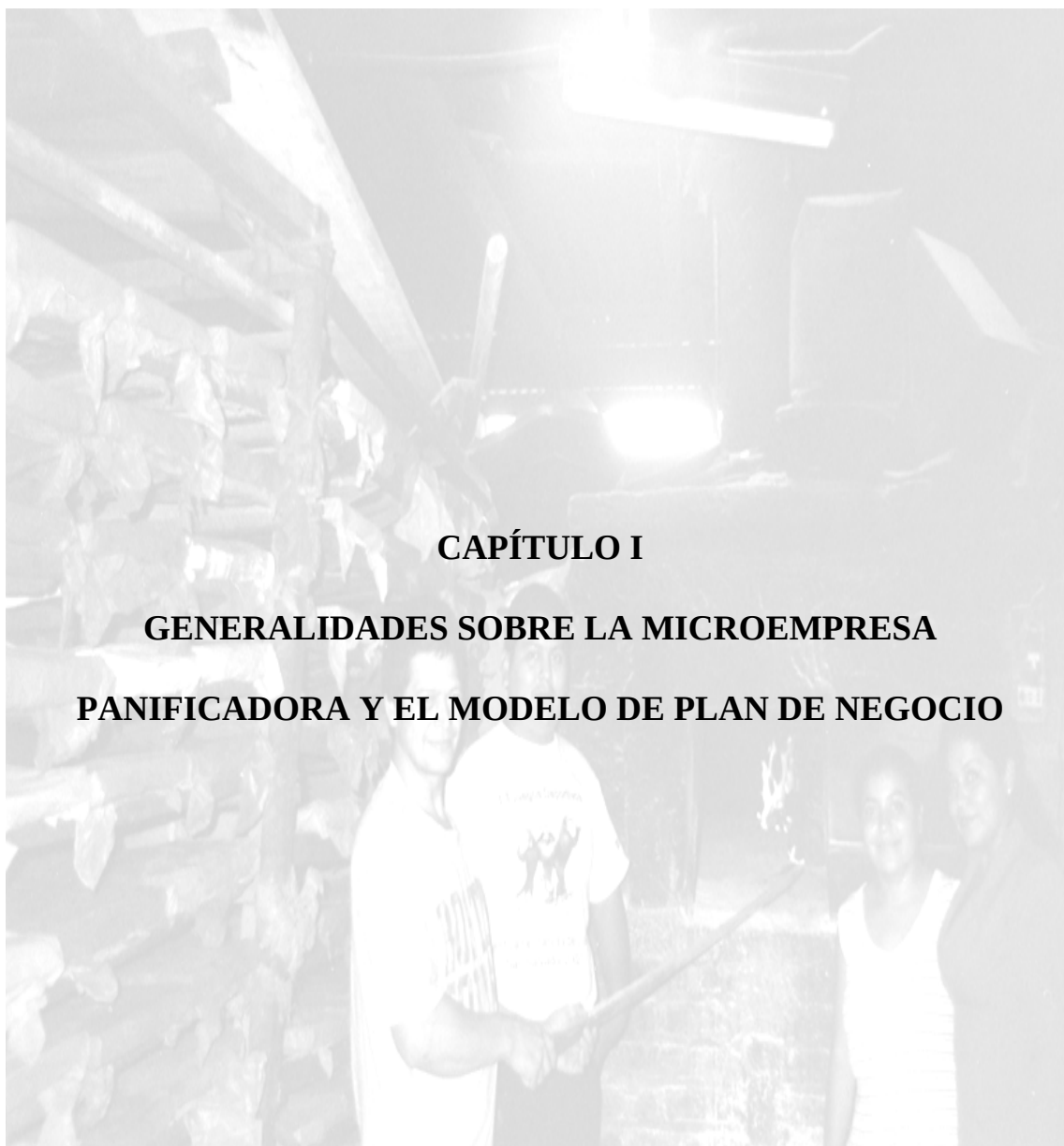


El segundo capítulo consiste en la investigación de campo, el cual contiene el tipo y diseño de investigación, fuentes de información, alcance y limitaciones, objetivos de la investigación, metodología, presentación de resultados, conclusiones y recomendaciones.

En el tercer capítulo se presenta un caso práctico tomando como modelo a “Panadería Real” como propuesta de solución a la problemática que enfrentan los microempresarios al no contar con una herramienta de planificación como lo es el plan de negocio.

En este sentido, el presente trabajo no pretende ser una obra maestra, sino más bien procura ser una herramienta incipiente de ayuda, para todas aquellas microempresas panificadoras que estén deseosas de obtener los conocimientos y la información elemental de cómo formular un plan de negocio que se ajuste a sus características y necesidades.





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.



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

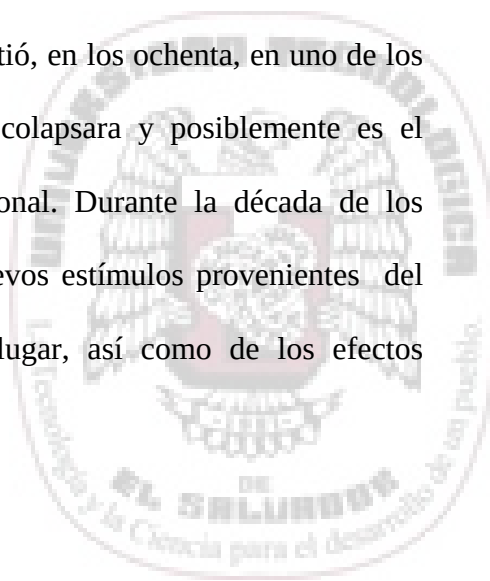
1.1. La Realidad de la Microempresa en El Salvador.

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



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

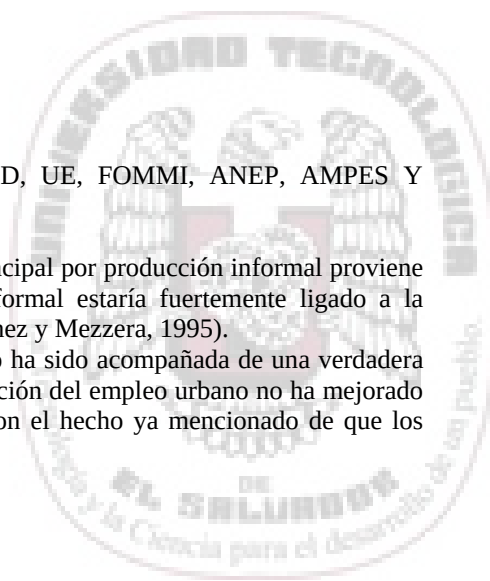
Las microempresas han sido afectadas por el nivel y el tipo de crecimiento registrado; las relativamente altas tasas de crecimiento experimentadas han ocasionado entre otras cosas, un aumento del empleo a nivel nacional, sin embargo hay que hacer notar que el país ha empleado a más trabajadores pero a salarios más bajos¹. 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 formal².

Llama la atención sin embargo, que pese al fuerte proceso de crecimiento económico registrado y a la importante reforma económica implementada en el país³, 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.



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

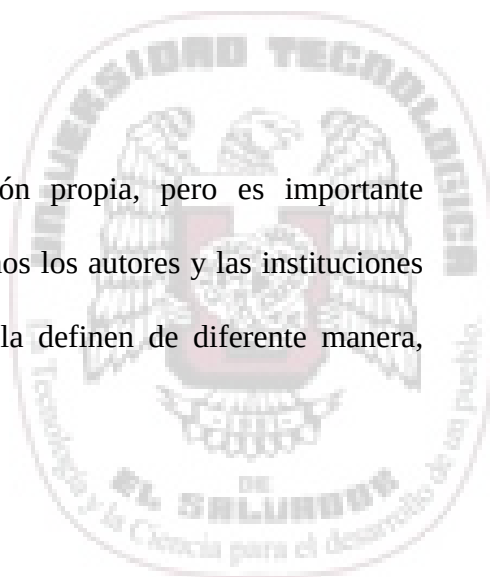
Durante la década pasada y con el conflicto armado, el sector informal llegó a incorporar una porción mayor de ocupados que el sector formal, esto debido a: el cierre de empresas ocurrido en el sector formal como resultado del conflicto y de la crisis económica, los desplazamientos poblacionales del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



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.)**

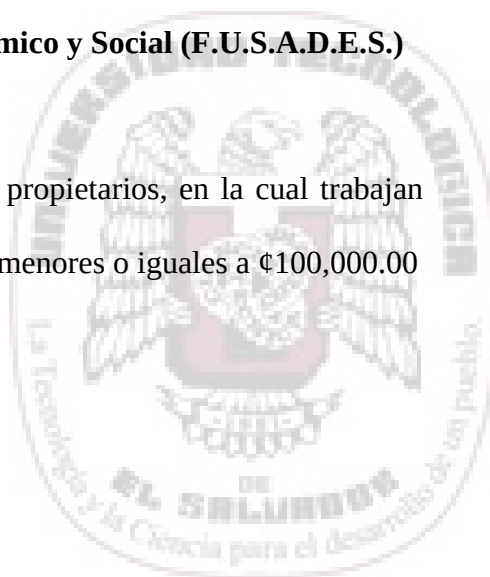
Los microempresarios son grupos solidarios que poseen confianza entre sí, cuyo interés es común a todos y que voluntariamente se organizan para realizar conjuntamente una actividad o tener financiamiento u otro servicio, y en donde cada integrante no tenga un activo mayor de ₡ 25,000.00.

☒ **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



☑ 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.



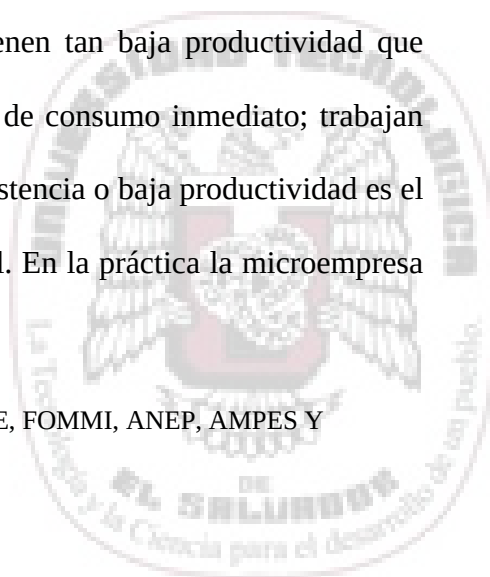
- Generalmente son empresas familiares donde los empleados son muchas veces no remunerados.
- La utilización de las técnicas de producción son relativamente sencillas y con un nivel de laboriosidad manual.
- Los trabajadores poseen bajos niveles de educación formal.
- Tienen poco acceso a créditos por 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.



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 empresa⁵. 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.



De acuerdo a la Actividad Económica⁶

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



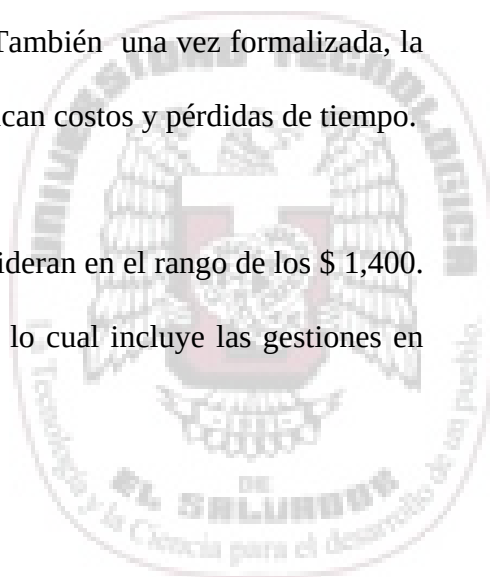
De acuerdo al número de empleados.

- 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



diversas instituciones como Alcaldía, Ministerio de Hacienda, Centro Nacional de Registro, Seguro Social y otros⁷.

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



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).

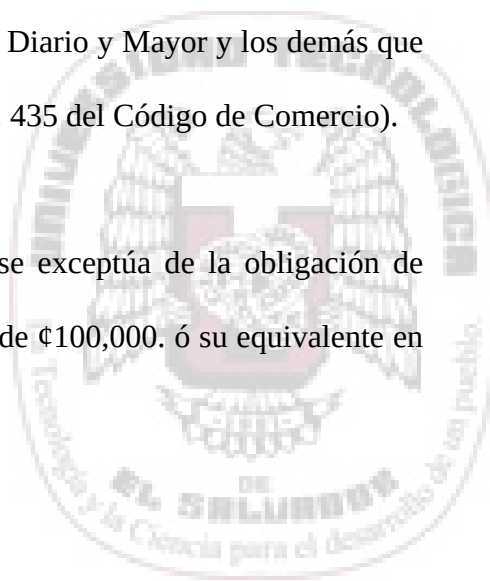
☒ Autorización del Sistema Contable.

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



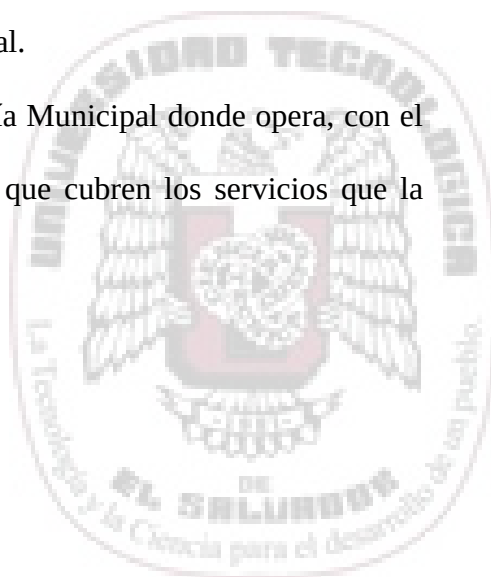
dólares \$11,428.57 y solamente se les obliga llevar un libro encuadernado , en el que se anotarán separadamente los gastos, compras y ventas al contado y al crédito.

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.



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.

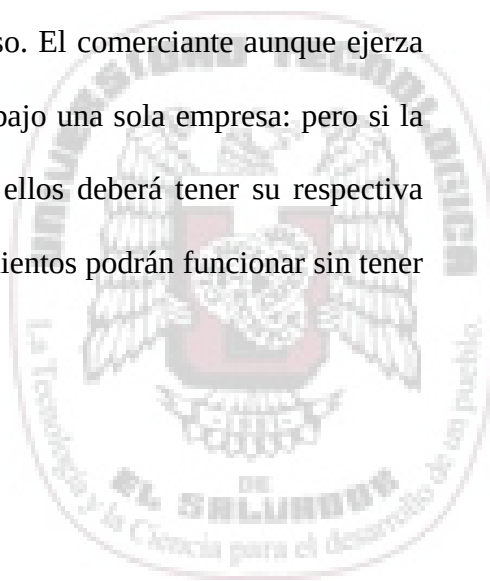
☒ Registro de la Sociedad en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

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.



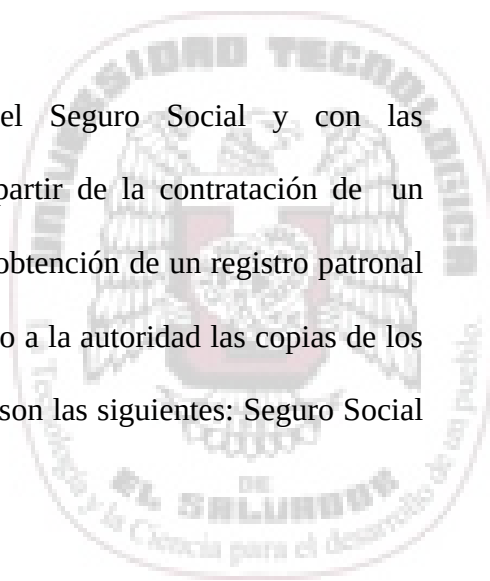
Los establecimientos que funcionen sin cumplir con tales requisitos, serán cerrados por el Alcalde del lugar, previa resolución del Consejo Municipal. Antes del cierre del establecimiento, se concederá un plazo máximo de treinta días para que su titular obtenga su matrícula correspondiente.

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



7.5% sobre un sueldo base máximo de ₡6,000.00 ó su equivalente en dólares \$685.71⁸; 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.

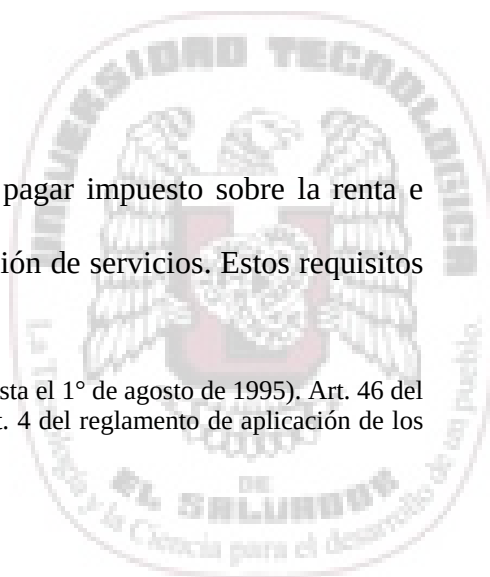
☒ Licencias.

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.



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.

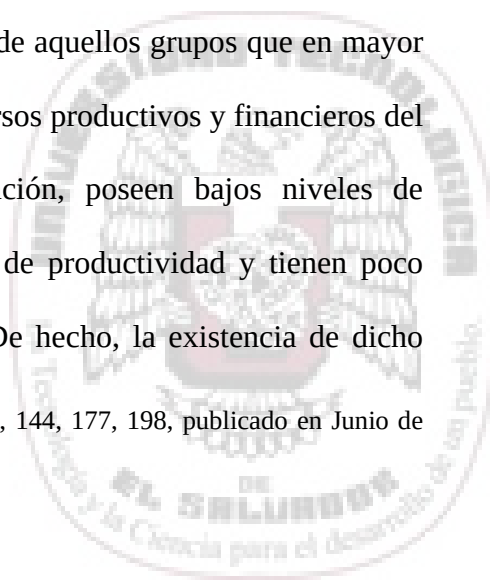
☒ Beneficios a Empleados.

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).

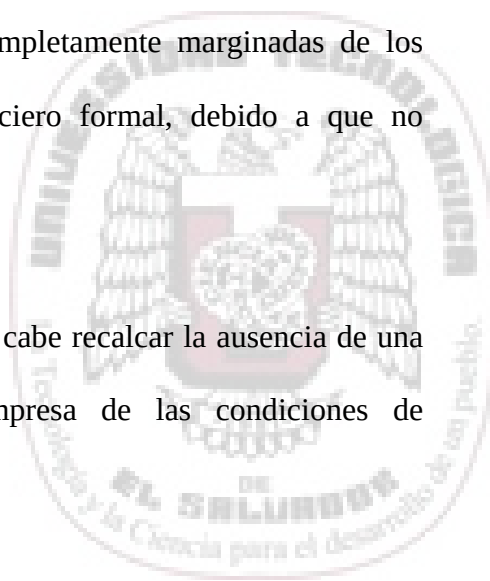


entorno ha formado una situación tal que en lugar de favorecer su desarrollo productivo, ha creado una trayectoria antimicroempresarial. De no corregirse este recorrido, el sector no solo será imposibilitado de aprovechar las oportunidades que sin duda traerá consigo el proceso de modernización económica 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

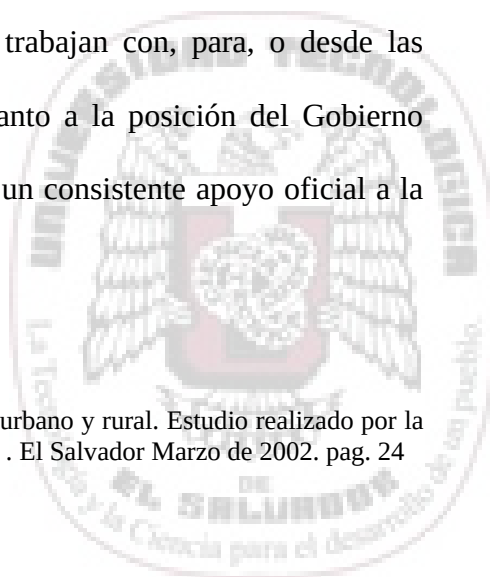


competencia desleal; en el país no existe un marco institucional adecuado para el desarrollo del sector microempresarial. El marco institucional jurídico vigente en lugar de facilitar el desarrollo del sector en muchos casos lo obstaculiza.

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 Salvador¹⁰.

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



microempresa y su promoción, a partir del contenido de las declaraciones oficiales de respaldo al sector¹¹.

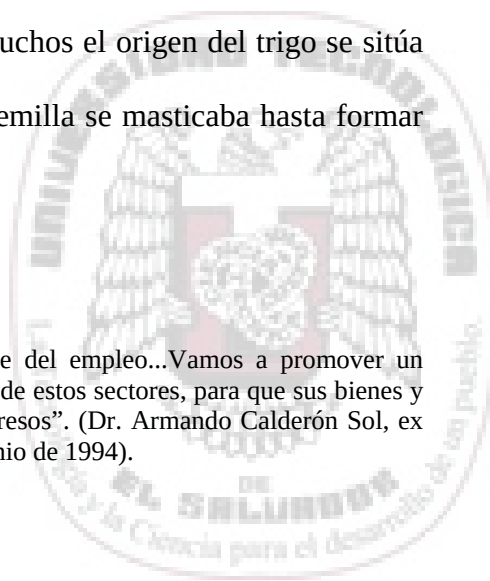
Una de las políticas gubernamentales hacia la microempresa es la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE). Dentro de sus funciones está la promoción del desarrollo integral de la microempresa. La CONAMYPE depende directamente de la Vicepresidencia de la República y actualmente esta 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).



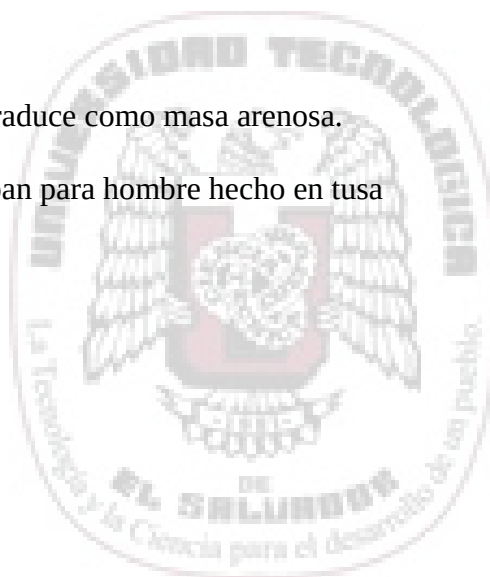
Los Egipcios trituraban el trigo entre las piedras transformándolos en cilindros. En la antigua Pompeya, se encontraron vestigios de hornos y de lugares destinados a la venta del pan. Según los hallazgos encontrados hay claros indicios de que el pan pasó de Pompeya a Roma y a todos sus imperios. No obstante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

- 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.

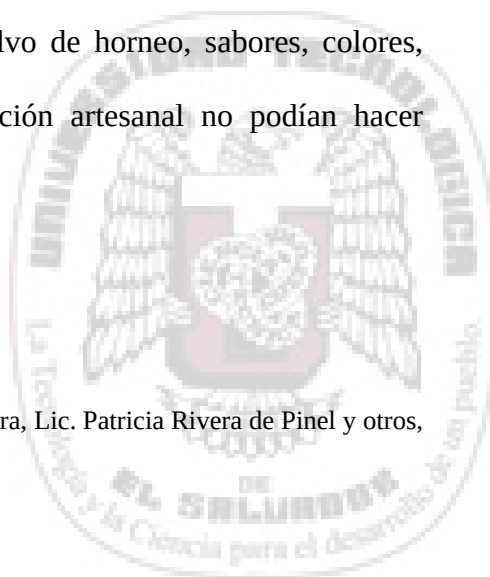


Muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en nuestra tierra algunos eran panaderos. Los trajeron de España especialmente para hacer el pan de los sacerdotes; y para las autoridades Españolas que en esa época dirigían la colonización. Con su llegada se empezaron a conocer otros tipos de pan, 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.

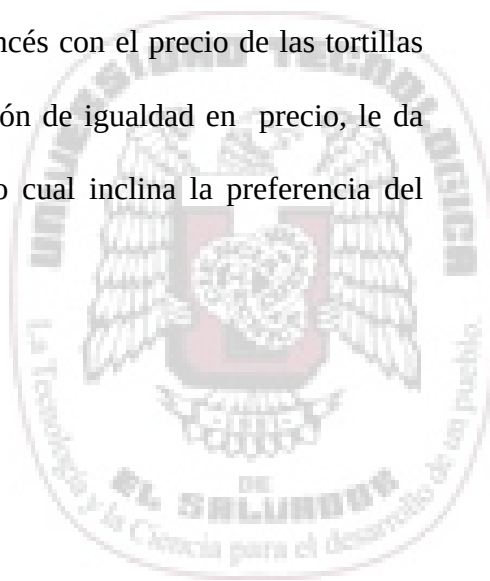


Fue en la década de los años 20's que la panadería Victoria mecanizó gran parte de los procesos convirtiéndose en la primera panadería mecanizada en el país.

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.

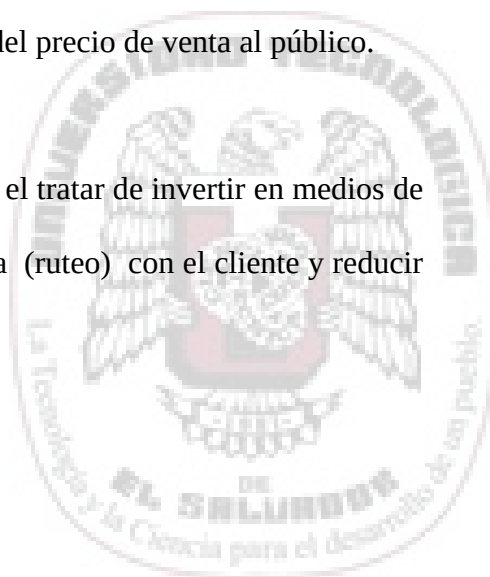


1.2.2. El sector Panadería en el Municipio de Soyapango.

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.



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.

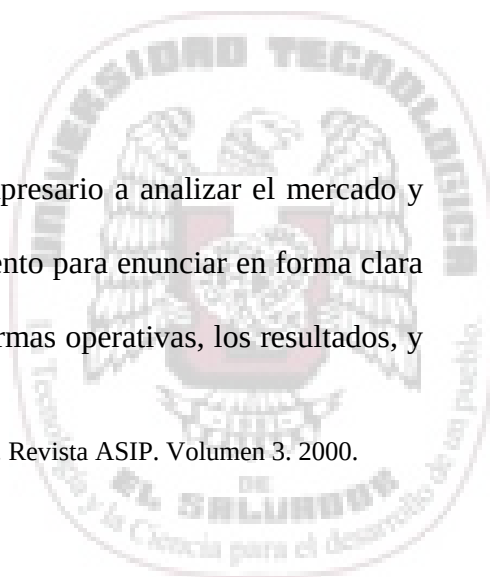
Dicho proyecto consiste en un tanque, un regulador, tuberías, mangueras y el quemador que es el que transporta el quemador hasta el horno, ya que se coloca un termómetro para que el panadero regule las temperaturas. El proyecto tiene cuatro objetivos específicos: el primero es de tipo ambiental, ya que 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.



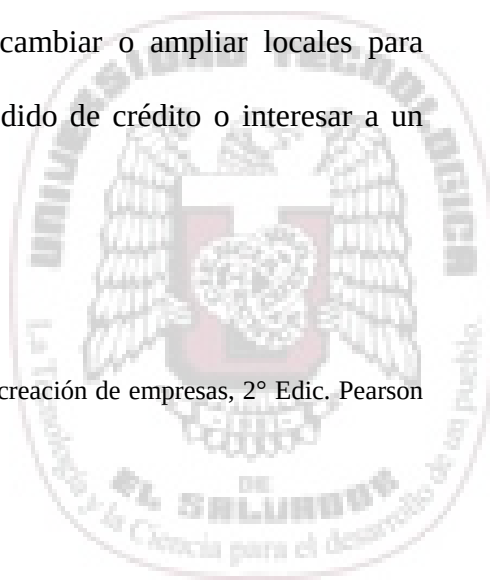
en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. “La complejidad del plan es directamente proporcional a la complejidad del negocio e inversamente proporcional al conocimiento y experiencia que tenga el empresario sobre el negocio”.¹⁴

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, 2º Edic. Pearson Educación, Colombia, 2001, Pag 161

¹⁵ El plan de Negocio, CONAMYPE, San Salvador, 2002, pag 1.



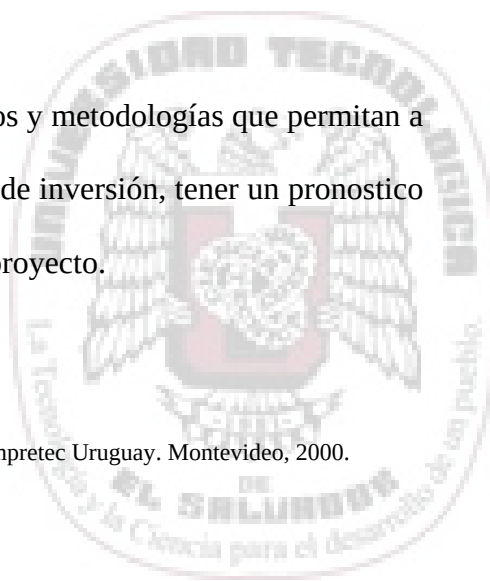
El Plan de Negocio posibilita a través de un documento reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. Dicho documento no debe sobrepasar las sesenta páginas aunque su empresa sea pequeña, un plan que contenga menos de diez páginas puede ser considerado anticipadamente como poco sustancioso¹⁶.

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 pronóstico 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.



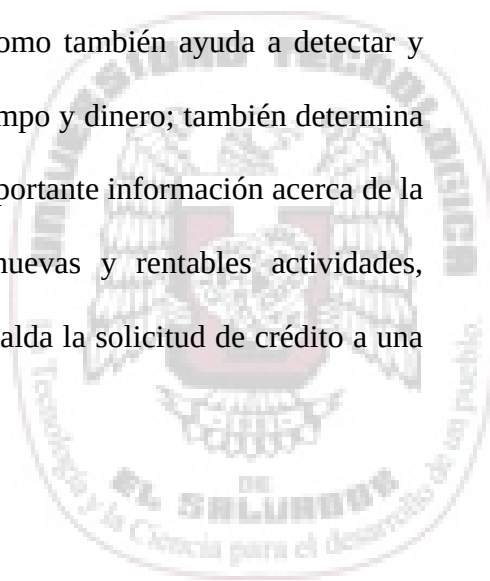
1.3.2. Importancia

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.



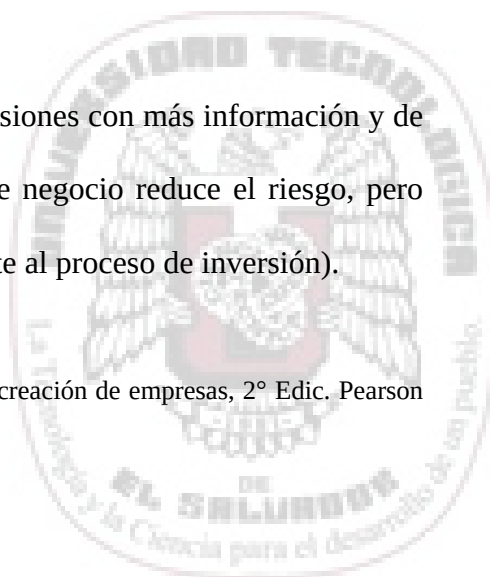
Por lo tanto es importante organizar la información teniendo en cuenta a quién va dirigido y tratar que sea lo más completa posible para que cumpla el objetivo propuesto, siendo de esta manera que un Plan de Negocio bien pensado y completo, es quizá la mejor herramienta con que se puede contar para ayudar 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 son¹⁷:

- Permite hacer una evaluación real y potencial de la oportunidad de negocio.
- Determina las variables críticas 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

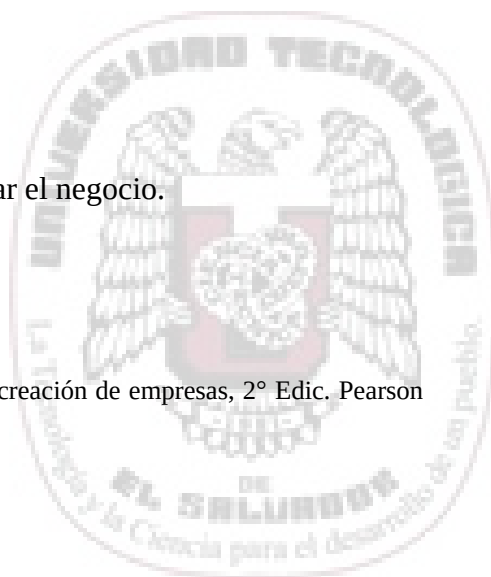


- Entrega al empresario el primer presupuesto y con ello la primer herramienta administrativa de su empresa.
- Da posibles soluciones a potenciales dificultades que la empresa pueda enfrentar.
- Permite conocer en detalle todas las facetas del negocio y en muchos casos entrenarse en esas áreas.
- Evalúa 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 están¹⁸:

- 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.

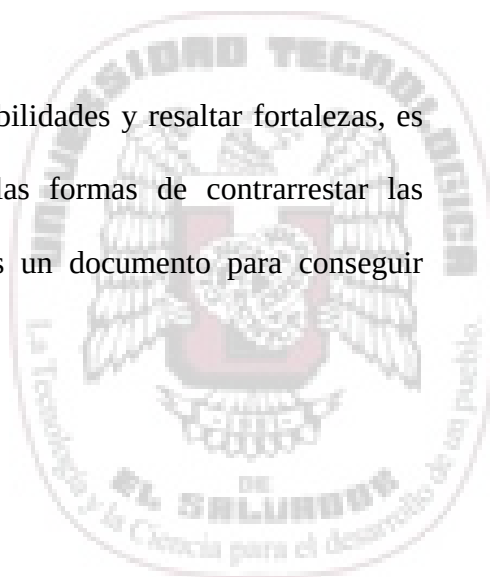
¹⁸ Valera, Rodrigo Innovación Empresarial, Arte y Ciencia en la creación de empresas, 2° Edic. Pearson Educación, Colombia, 2001, Pag 162



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 o sea 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.

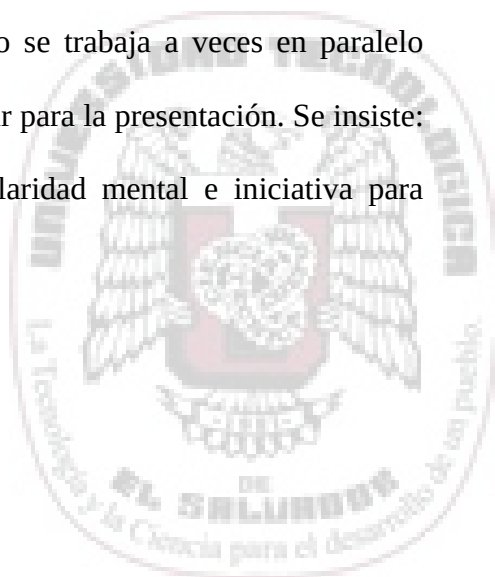


1.3.4. Partes que componen un Plan de Negocio.

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



adaptar y modificar el esquema de acuerdo con las necesidades específicas que el negocio y su capacidad empresarial establezcan¹⁹.

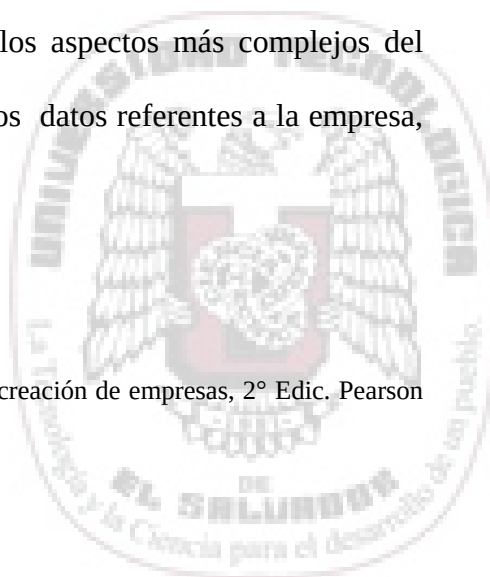
Con base a lo anterior las partes que componen un Plan de Negocio són:

☑ **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.



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

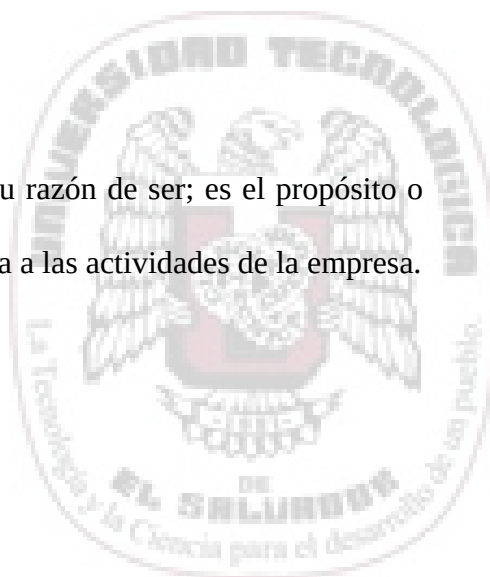
Razón Social: debe indicar la razón social o forma jurídica de la empresa; si se trata de una empresa de propiedad unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativa o sociedad anónima, etc.

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.



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

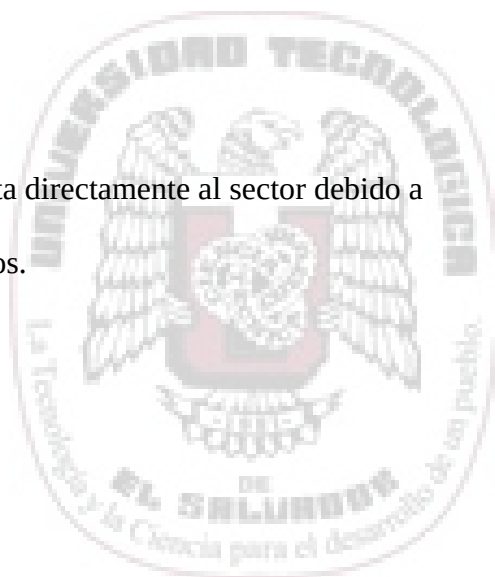
☒ **Análisis de la Industria o Sector.** El objetivo de esta tarea es lograr una breve descripción de la industria o sector en que compite la empresa, identificar cuáles son las tendencias más influyentes y determinar las oportunidades y riesgos estratégicos que hay en él. Dentro de éste análisis se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



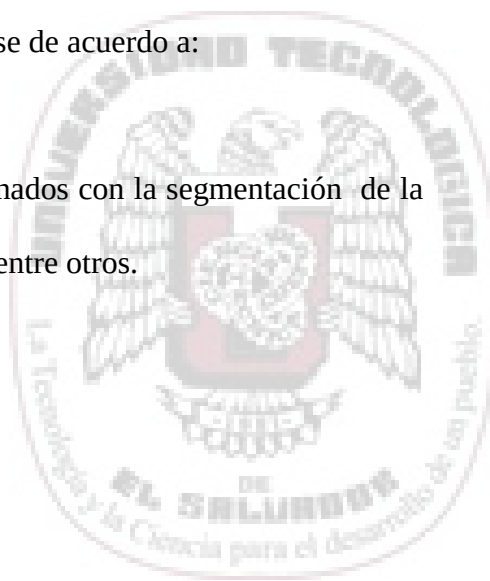
Rivalidad entre empresas: los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores. Cuanto mayor es el grado de rivalidad menor será la rentabilidad esperada dentro del sector.

☑ **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.



-*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.

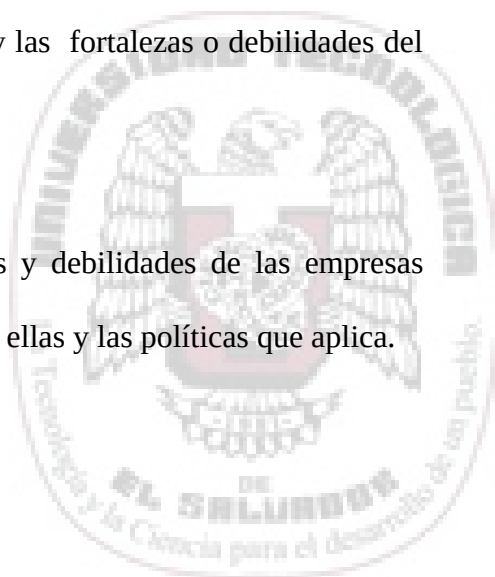
-*Descripción del estilo de vida:* define los aspectos relacionados con las preocupaciones e intereses de los clientes, qué es lo que les interesa y dónde compran habitualmente.

-*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.

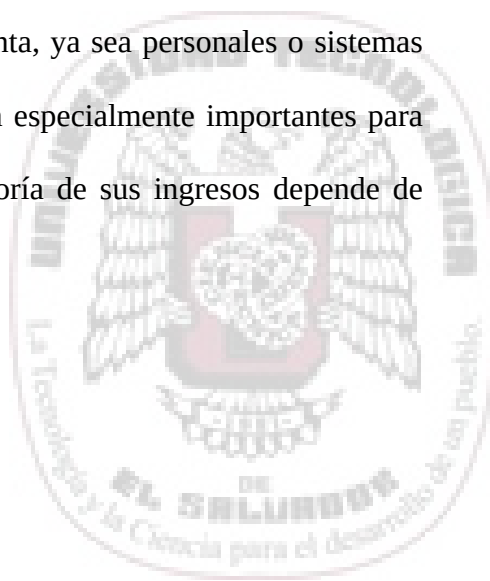


Deben analizarse los siguientes aspectos: precios, limitaciones en la satisfacción de los clientes, mercado que manejan, capacidad de producción y la imagen de ésta ante los clientes.

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.



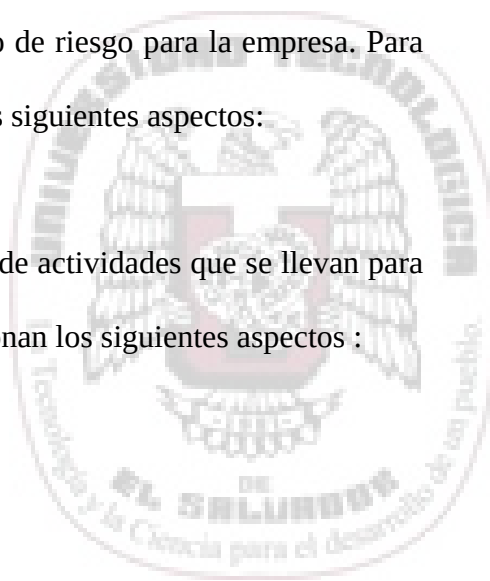
-*Estrategia Promocional*: es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas e indirectamente las etiquetas y el empaque.

-*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 :



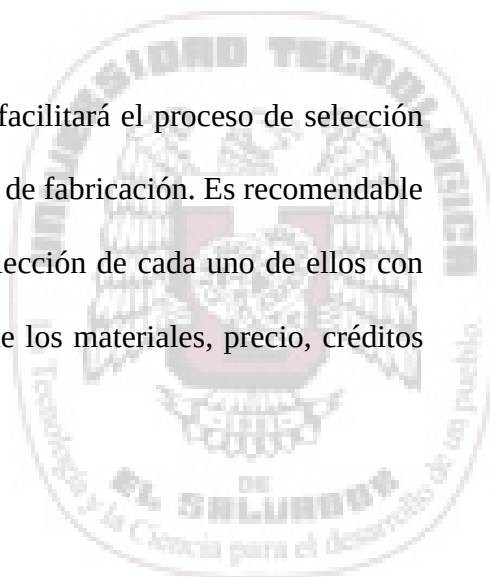
-*Tecnología*: se identifica el tipo de maquinaria necesaria para la elaboración del producto y se analiza si la empresa está en condiciones de adquirirla.

-*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.



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

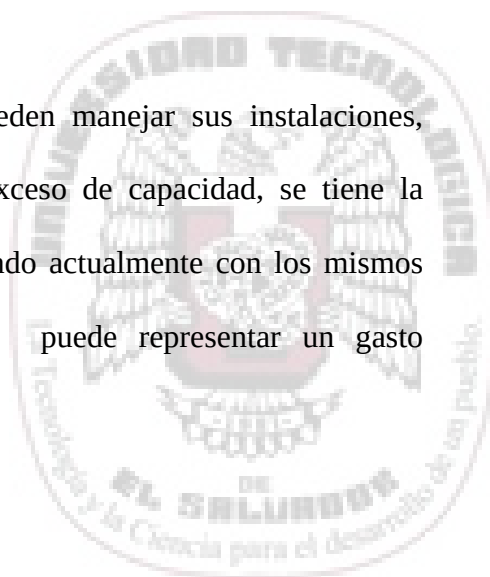
Plan de Producción: tener un plan de producción le ayudará a evaluar si la empresa puede lograr una mayor eficiencia o mejorar la calidad de sus productos o servicios.

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.

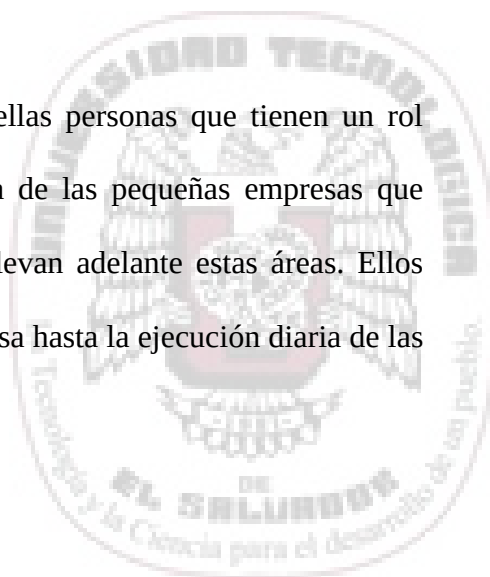


-*Control de Calidad:* es el conjunto de medidas que se toman para asegurar el mantenimiento de los mismos estándares en cada producto o servicio. Estas medidas incluyen, entre otras actividades: inspecciones regulares de los procesos de producción, pruebas al azar de productos terminados, entrenamiento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



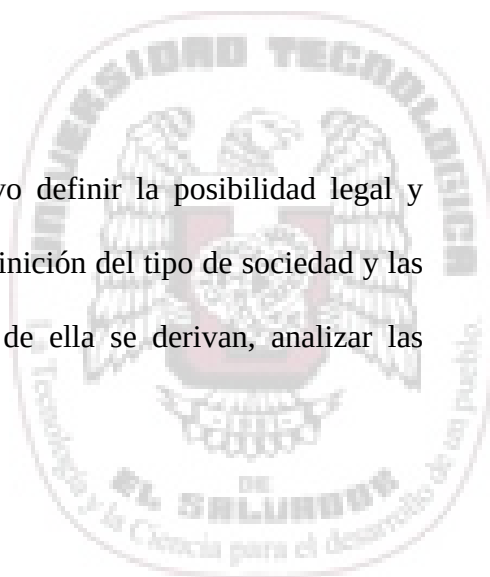
Consultores y especialistas: un emprendedor exitoso sabe que en muchas ocasiones deberá recurrir a los servicios técnicos y especializados de los profesionales de diversas áreas para asegurar el buen desempeño de su negocio.

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 la 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



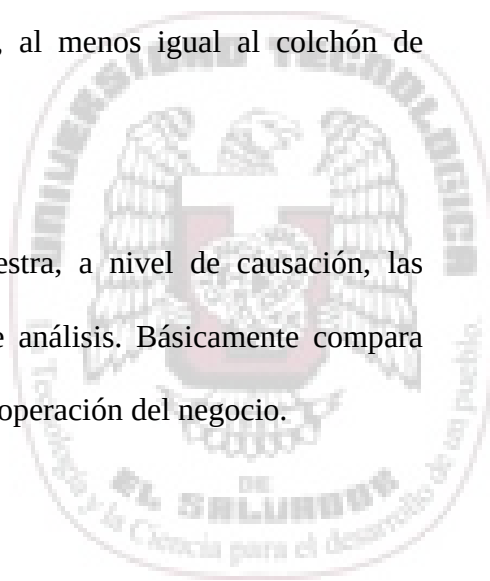
implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, determinar las regulaciones locales y los permisos requeridos.

☑ **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.



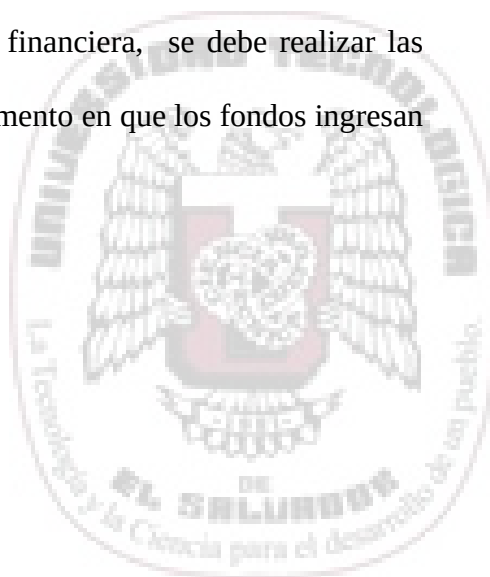
Balance: muestra el estado de las diversas cuentas al final de un período de análisis. Los datos para éste se toman fundamentalmente del flujo de caja y del estado de resultados.

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



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.



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.



☑ 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.



☒ **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.



- 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.

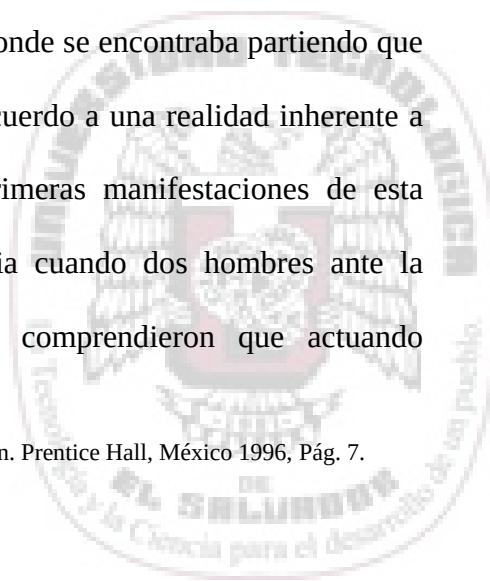
1.5.1. Concepto de Administración.

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.

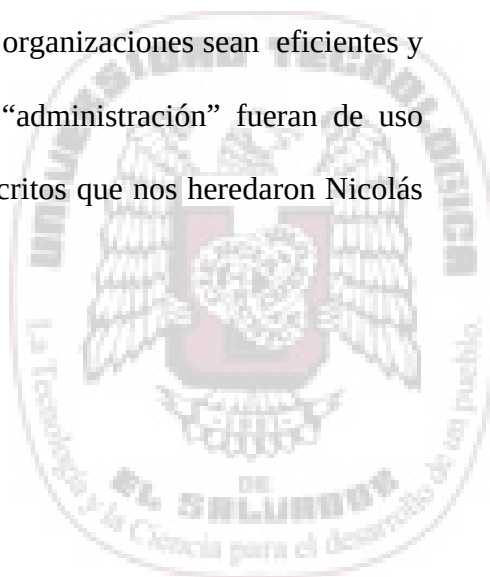


aisladamente no podrían realizarlas a satisfacción deduciendo entonces aunar sus energías, o esfuerzos, para lograr un propósito que en ese momento les era útil.

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.



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

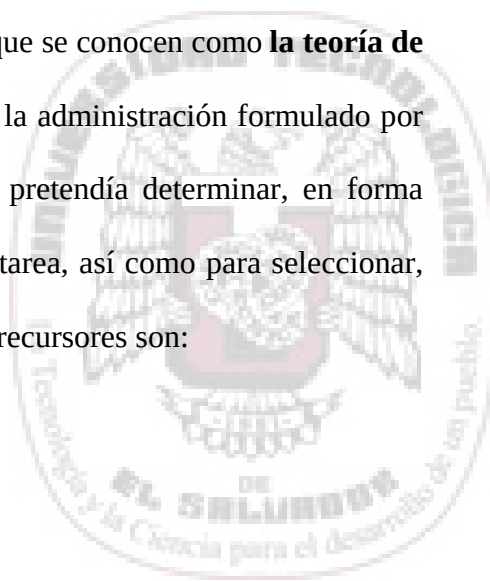


su carácter Universal. Sostuvo en este ensayo que: Como conocimiento “práctico” su enseñanza debe incluirse en las universalidades a fin de que los estudiosos salgan preparados y con capacidad suficiente para aplicar científicamente sus principios a cualquier tipo de institución, sobre todo a las del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

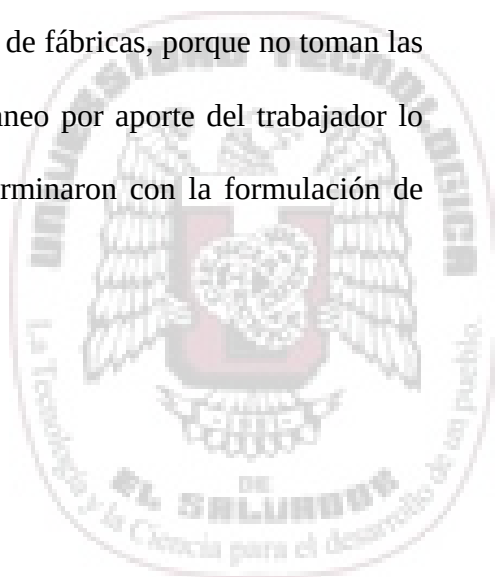


☑ **Frederick Wilson Taylor.**

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:



- 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.

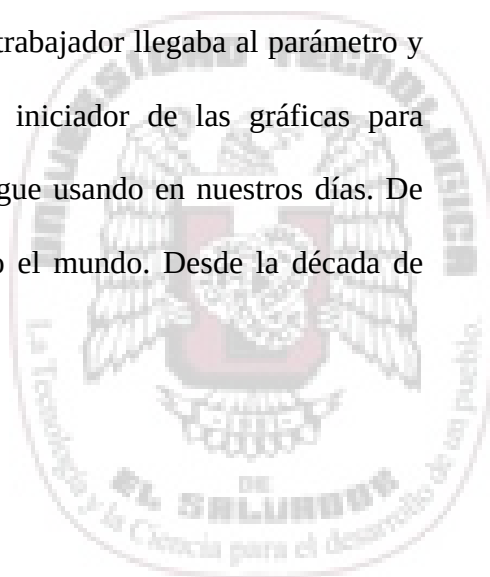


☑ **Henry Gantt.**

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.



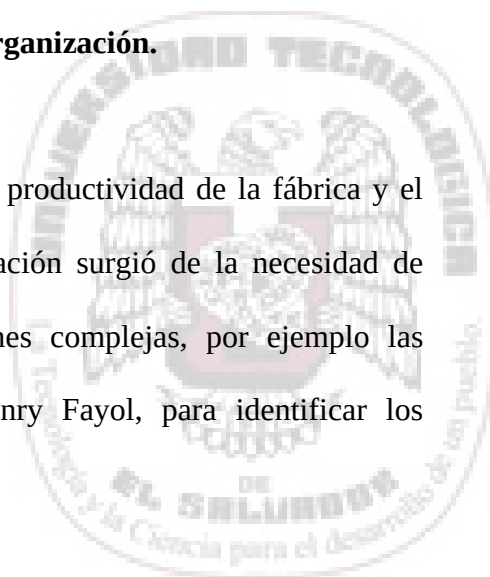
☑ **Los Gilbreth.**

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



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

☒ **Henry Fayol.**

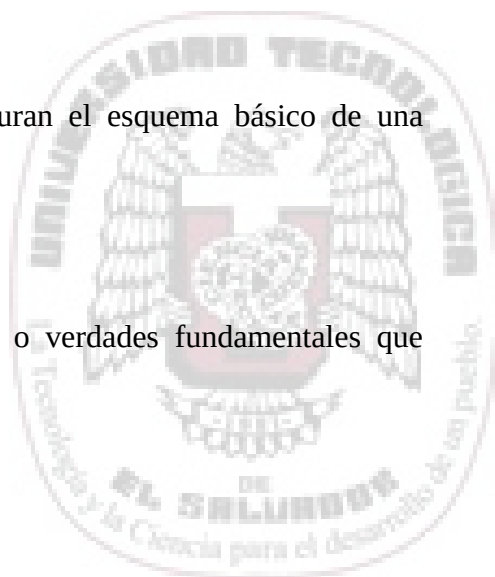
Ingeniero Francés, nació en el año de 1841 comenzando su experiencia directriz profesional en la empresa minera y metalúrgica.

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.

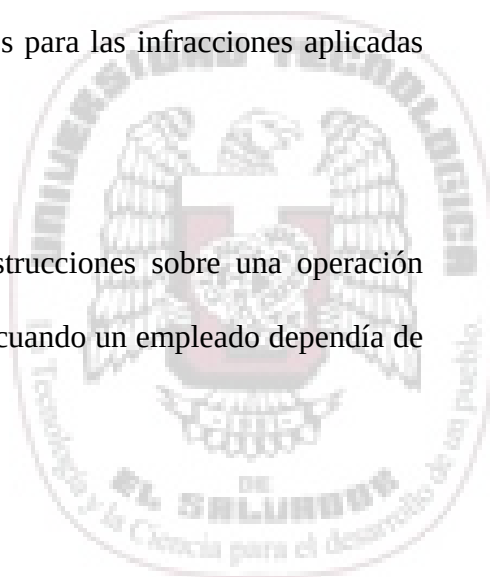
Fayol creyó necesario ayudarse de ciertos principios o verdades fundamentales que ostentan el carácter universal siendo estos:



☑ Principios de la administración de Fayol.

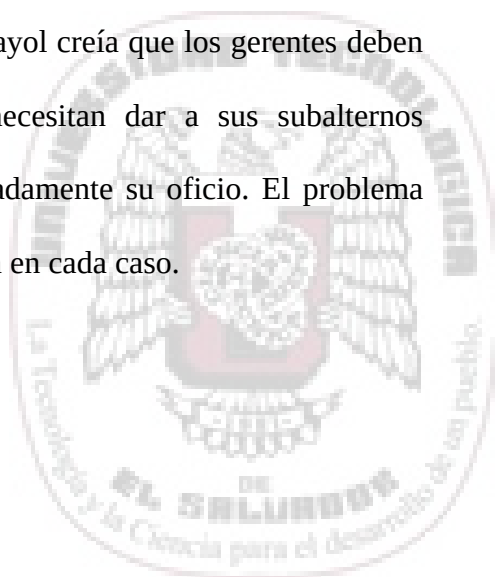
Como principios de la administración, Fayol escogió los catorce que él había tenido que aplicar con mayor frecuencia.

- *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



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.



- *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.



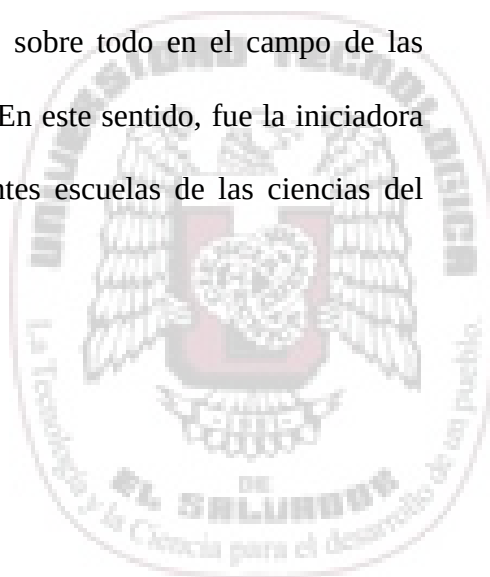
☒ **Max Weber.**

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.



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.



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.

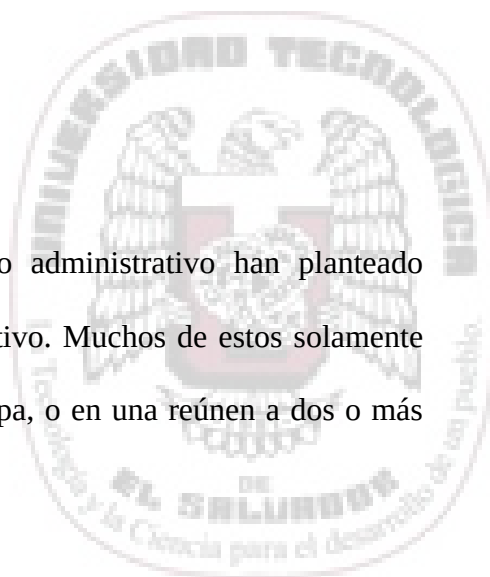
El propósito de representar a la administración en una serie de partes por separado es únicamente para facilitar la comprensión de la aplicación de ésta; ya que en la práctica estas fases se dan muchas veces simultáneamente.

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



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

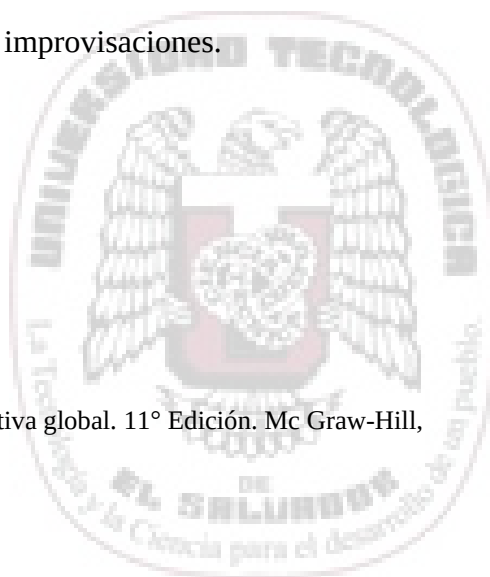
☑ Importancia.

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.



- Equilibrio
- Sencillez
- Unidad
- Realidad
- Continuidad
- 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

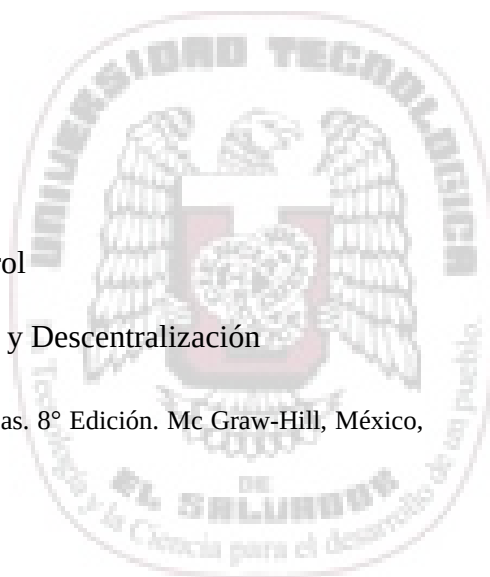
☒ Importancia.

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
- Radio de control
- Jerarquización
- Centralización y Descentralización

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



- Unidad de mando
- Principios de excepción
- Comunicación
- 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.



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

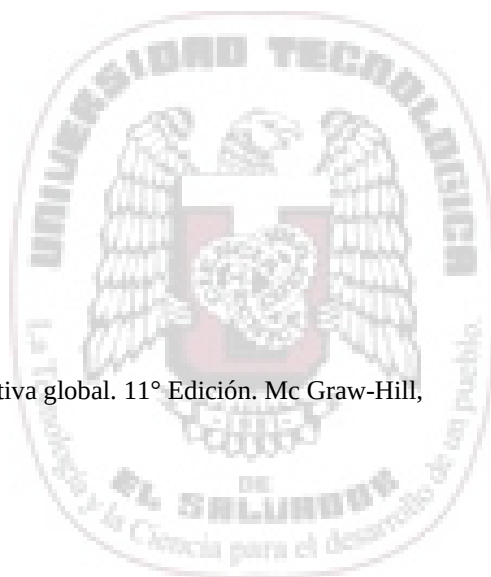
☑ Importancia.

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.



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

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



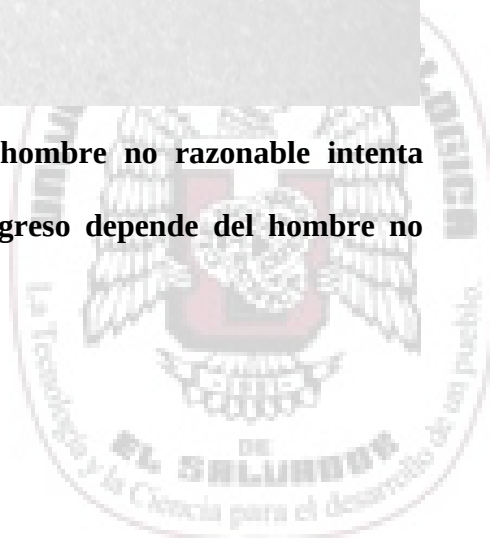


CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR MICROEMPRESARIAL DEDICADO A LA INDUSTRIA DE LA PANIFICACIÓN

“ El hombre razonable se adapta al mundo; el hombre no razonable intenta adaptar el mundo así mismo. Por tanto, todo progreso depende del hombre no razonable ”

George Bernard Shaw.



2. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.

2.1. Tipo de Investigación.

El tipo descriptivo fue el que se utilizó para el desarrollo de la investigación, debido a que este tipo de investigación está encaminado a detallar de una forma más específica la situación del fenómeno en estudio.

2.2. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación está estrechamente relacionado con el tipo de la misma, por eso se determinó para ésta el diseño no experimental, transeccional descriptiva. (No experimental porque no hay una manipulación intencional de variables; y transeccional descriptiva porque se realizará observaciones en un momento único midiendo variables de manera individual).

2.3. Fuentes de Información.

2.3.1. Fuentes Primarias.

Las fuentes primarias para el desarrollo de la investigación fueron administradores y operarios de las microempresas panificadoras.



2.3.2. Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias para el desarrollo de la investigación lo constituyeron: la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (F.U.S.A.D.E.S.), revistas publicadas por la Asociación Salvadoreña de la Industria de la Panificación (A.S.I.P.), documentos proporcionados por la Comisión Nacional para la Micro y Pequeña Empresa (C.O.N.A.M.Y.P.E.), Dirección General de Estadísticas y Censos (D.I.G.E.S.T.Y.C.), libro y folletos sobre plan de negocio, las microempresas panificadoras en general y otros.

2.4. Alcance y Limitaciones de la Investigación.

2.4.1. Alcance de la Investigación.

El estudio se enfocó al sector microempresarial de la industria de la panificación en el área de Soyapango teniendo como universo ciento diez unidades productivas registradas en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

2.4.2. Limitaciones de la Investigación.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo de la investigación fueron: poca información existente sobre el sector, no existen estudios realizados del tema de investigación, poca accesibilidad y desconfianza por parte de los microempresarios y la



ubicación geográfica de las unidades productivas, debido a que las unidades productivas se encuentran dispersas en las diferentes colonias seleccionadas para la investigación.

2.5. Variables e Indicadores.

2.5.1. Variable independiente e indicadores.

☒ Plan de Negocio (V.I.)

- Conocimiento.
- Grado de Importancia.
- Técnica.
- Seguimiento.
- Inversión.

2.5.2. Variable Dependiente e Indicadores.

☒ Competitividad (V.D.)

- Calidad.
- Servicio al cliente.
- Conocimiento del mercado.
- Procesos de producción.
- Rentabilidad.



2.6. Objetivos de la Investigación.

2.6.1. Objetivo General.

Conocer si las microempresas panificadoras del sector de Soyapango utilizan un plan de negocio para sus procesos administrativos, productivos y mercadológicos que les permita promover iniciativas de inversión u obtener financiamiento y rentabilidad para su gestión empresarial.

2.6.2. Objetivos Específicos.

- ☒ Formular el marco teórico conceptual sobre el Plan de Negocio y las Microempresas Panificadoras en el Municipio de Soyapango.
- ☒ Desarrollar una Investigación de campo que permita conocer la situación actual de las Microempresas Panificadoras en relación al uso de un Plan de Negocio en sus actividades de gestión empresarial.
- ☒ Diseñar un modelo de Plan de Negocio aplicado al sector de la Microempresa Panificadora del Municipio de Soyapango.



2.7. Metodología de La Investigación.

2.7.1. Método de La Investigación²⁸.

El método utilizado para el desarrollo de la investigación fue el Situacional o Dinámico de Investigación. En éste se observan los hechos bajo una meta concreta (objetivo), previamente definida, y si es necesario se modifica la forma de recopilar la información, interpretar, comprobar y analizar el fenómeno. El propósito es llegar a cumplir con el objetivo que se definió en la propuesta de investigación, pudiendo modificarse las condiciones tantas veces como sea necesario.

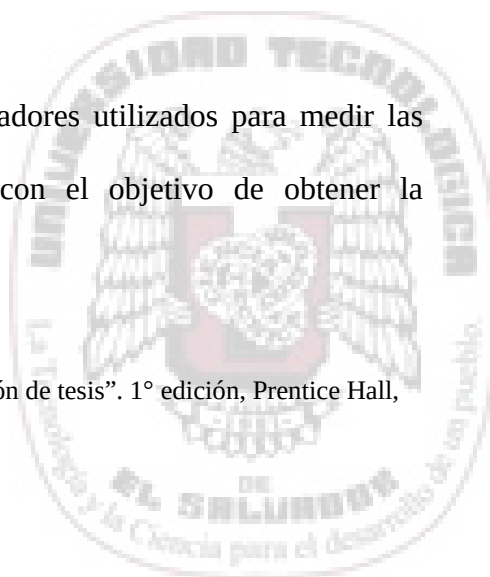
2.7.2. Técnicas de la Investigación.

Las técnicas aplicadas para el desarrollo de la investigación consistieron en: encuesta, entrevista y la observación directa.

2.7.3. Instrumentos de la Investigación.

Este consistió en un cuestionario basado en los indicadores utilizados para medir las variables y se constituyó de doce interrogantes, con el objetivo de obtener la

²⁸ Muñoz Razo, Carlos. “Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis”. 1° edición, Prentice Hall, México, 1998.



información necesaria para un buen desarrollo de la investigación. El parámetro utilizado fue de preguntas cerradas.

2.7.4. Universo, Sujetos de Análisis, Unidades de Estudio y Muestra.

2.7.4.1. Universo.

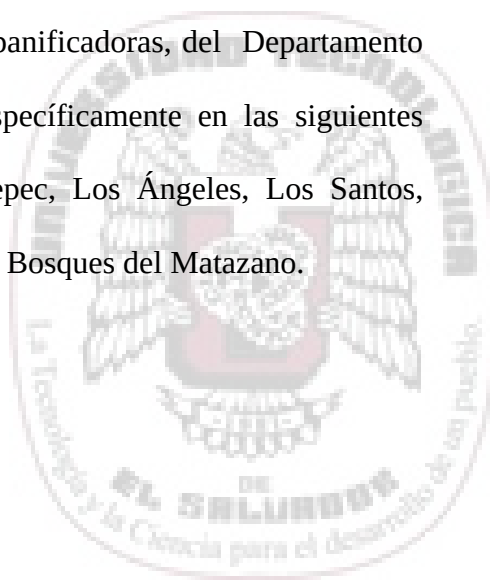
El universo estuvo constituido por 110 unidades productivas, las cuales están inscritas en la Dirección General de Estadísticas y Censos.

2.7.4.2. Sujetos de Análisis.

La investigación estuvo dirigida a las microempresas panificadoras específicamente a sus propietarios y/o administradores de los diferentes establecimientos a visitar.

2.7.4.3. Unidades de estudio.

Estas estuvieron constituidas por las microempresas panificadoras, del Departamento de San Salvador, en el Municipio de Soyapango, específicamente en las siguientes colonias: Prados de Venecia, Las Margaritas, Amatepec, Los Ángeles, Los Santos, Sierra Morena, Santa Eduvigis, Montes de San Bartolo, Bosques del Matazano.



2.7.4.4. Muestra.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{[(N - 1) (E)^2] + [Z^2 * P * Q]}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

P = Probabilidad de éxito

Q = Probabilidad de fracaso

N = Población

Sustituyendo datos en la fórmula:

$$n = ?$$

$$Z = 95\% = 1.96^{29}$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 110$$

$$E = 0.05$$

²⁹ Valor probabilístico en tabla del nivel de confianza de la investigación.



$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (110)}{[(110 - 1) (0.05)^2] + [(1.96)^2 (0.5) (0.5)]}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.5) (0.5) (110)}{[(109) (0.0025)] + [(3.8416) (0.5) (0.5)]}$$

$$n = \frac{105.644}{0.2725 + 0.9604}$$

$$n = \frac{105.644}{1.2329}$$

n = 85 establecimientos a encuestar.

2.7.5. Presentación de Resultados.

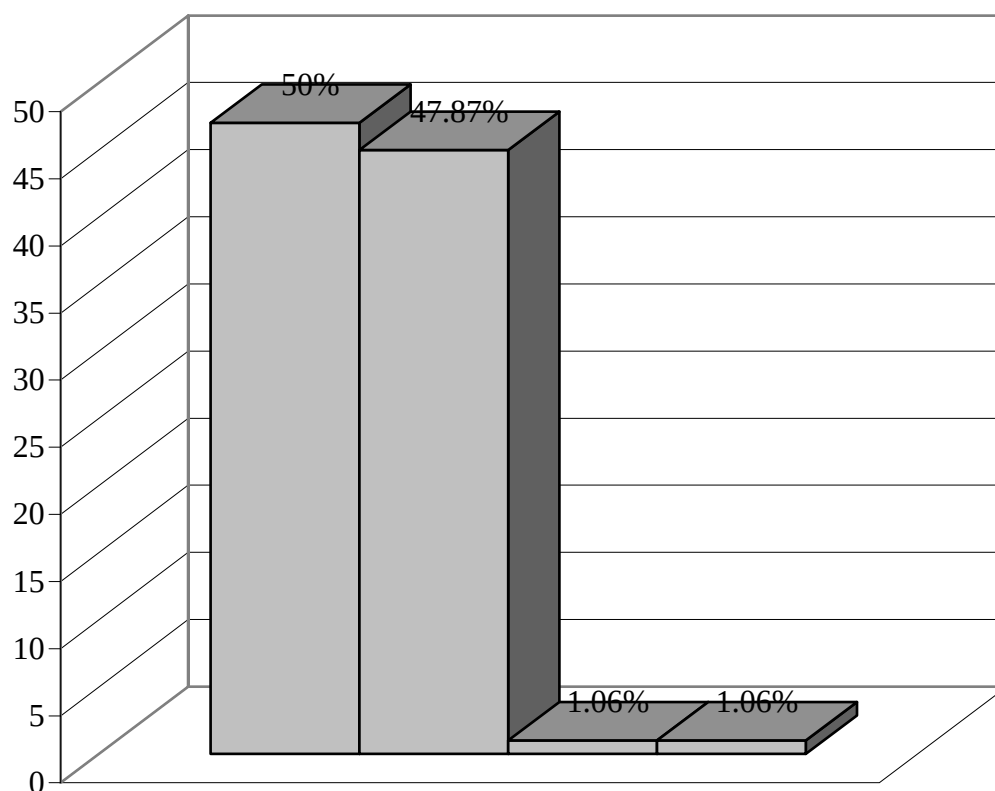
En la página siguiente se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo en una forma tabular y gráfica de cada una de las interrogantes que constituyen el instrumento de investigación.



1. De las siguientes formas de planificar ¿Cuáles utiliza en su panadería?

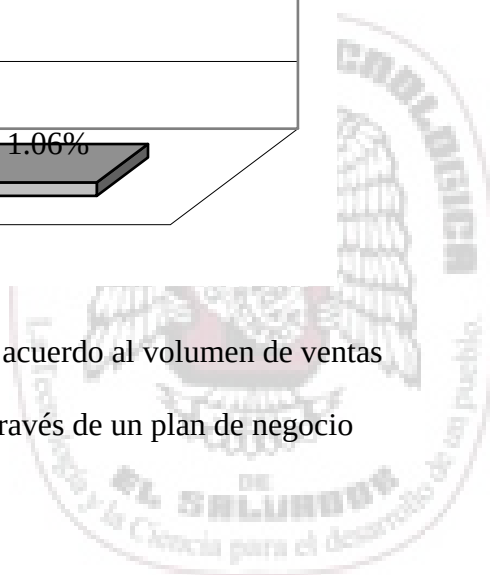
Objetivo: Identificar los diferentes métodos o procesos que utilizan los microempresarios para planificar sus actividades.

Opciones	F	%
De acuerdo al gusto del cliente	47	50
De acuerdo al volumen de ventas	45	47.87
De acuerdo al instinto empresarial	1	1.06
A través de un plan de Negocio	1	1.06
TOTAL	94	100



50% De acuerdo al gusto del cliente 47.87% De acuerdo al volumen de ventas

1.06% De acuerdo al instinto empresarial 1.06% A través de un plan de negocio



Análisis de la pregunta # 1:

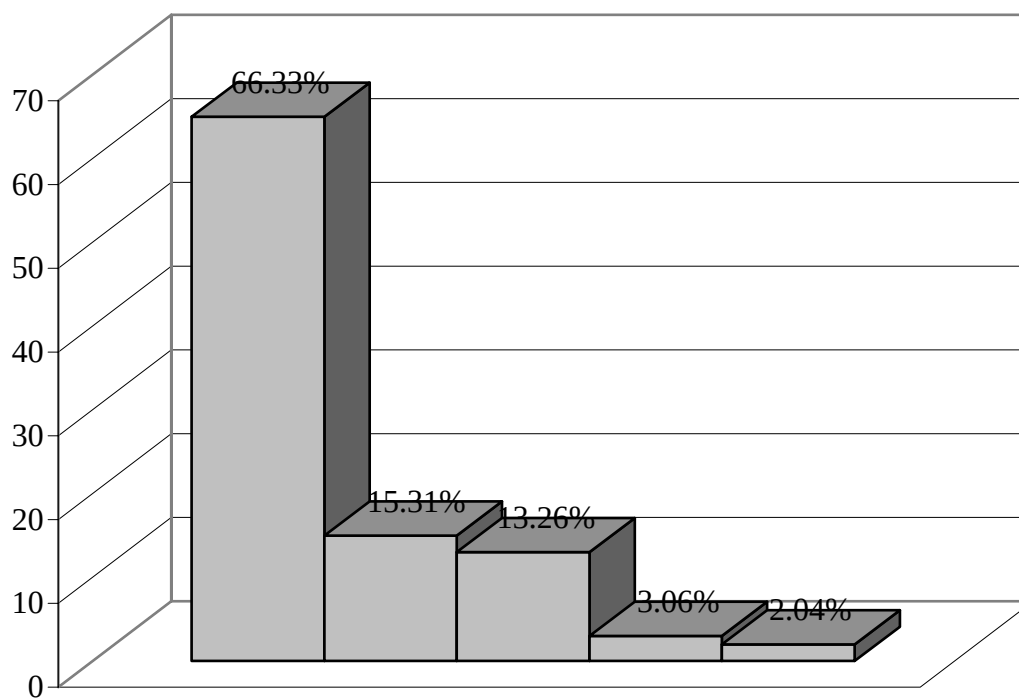
Los resultados obtenidos en la investigación de campo hacen énfasis a los ítems siguientes, de acuerdo al gusto de los clientes el 50%, de acuerdo al volumen de ventas con un 47.87% , de acuerdo al instinto empresarial y a través de un Plan de Negocio con 1.06% cada uno. De lo anterior se analiza que los microempresarios dejan muchos aspectos importantes al planificar sus operaciones, ya que sólo toman en cuenta las cantidades de las ventas y el gusto de los clientes; no así la competencia, la materia prima, el personal, la tecnología entre otros aspectos que se encuentran implícitos en un Plan de Negocio por lo que es de suma urgencia y necesidad que los microempresarios se eduquen, le den importancia y pongan en práctica esta herramienta básica de planificación, ya que de lo contrario pierde por completo su utilidad, para poder hacer más competitivo su negocio y desarrollar una ventaja competitiva que les permita mantenerse en el entorno de rápidos cambios de una manera eficiente, eficaz, con calidad y rentabilidad, logrando así el objetivo de toda organización.



2. De los siguientes elementos de la administración ¿cuáles conoce?

Objetivo: Identificar cuáles son los elementos de la administración que más conocen los microempresarios.

Opciones	F	%
Plan de producción	65	66.33
Análisis de la competencia	15	15.31
Plan de mercadeo	13	13.26
Análisis de la industria	3	3.06
Plan financiero	2	2.04
TOTAL	98	100



66.33% Plan de producción

15.31% Análisis de la competencia

13.26% Plan de mercadeo

3.06% Análisis de la industria

2.04% Plan financiero



Análisis de la pregunta #2:

La parte de la administración que más conocen los microempresarios es el plan de producción con un 66.33%, seguido por el análisis de la competencia con un 15.31%, plan de mercadeo con 13.26% y finalmente el plan financiero con el 2.04%. Con base a lo anterior se puede analizar que el elemento que más conocen es el plan de producción debido a que su actividad está estrechamente relacionada con dicho componente. No obstante algunos microempresarios a parte de conocer éste también conocen el análisis de la competencia y el plan de mercadeo; elementos que se encuentran implícitos dentro de un plan de negocio. Sin embargo el análisis de la industria y plan financiero son los menos reconocidos por los microempresarios, siendo estos de importancia dentro de un plan de negocio.

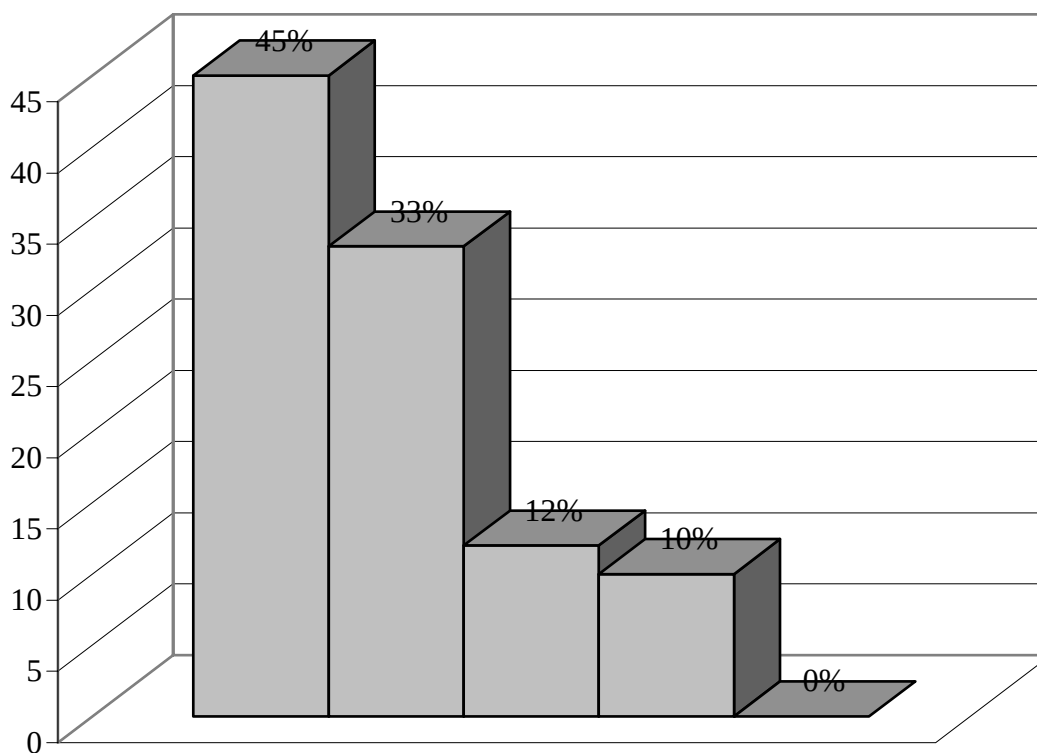
Al prestarle demasiada importancia aun sólo elemento se comete el error de descuidar a los demás cuando uno es el complemento del otro y al aplicarlos en una forma aislada no se obtienen los mismos resultados en el logro de los objetivos, es por tal razón que el plan de negocio los contempla a todos.



3. De las siguientes funciones ¿cuáles aplica en su negocio?

Objetivo: Identificar cuáles son las principales funciones que los microempresarios aplican en su negocio.

Opciones	F	%
Obtención de créditos	45	45
Obtener proveedores y clientes	33	33
Conocer el mercado	12	12
Establecer objetivos	10	10
Atraer socios estratégicos	0	0
TOTAL	100	100



45% Obtención de créditos 33% Obtener proveedores y clientes
12% Conocer el mercado 10% Establecer objetivos 0% Atraer socios estratégicos



Análisis de la pregunta # 3:

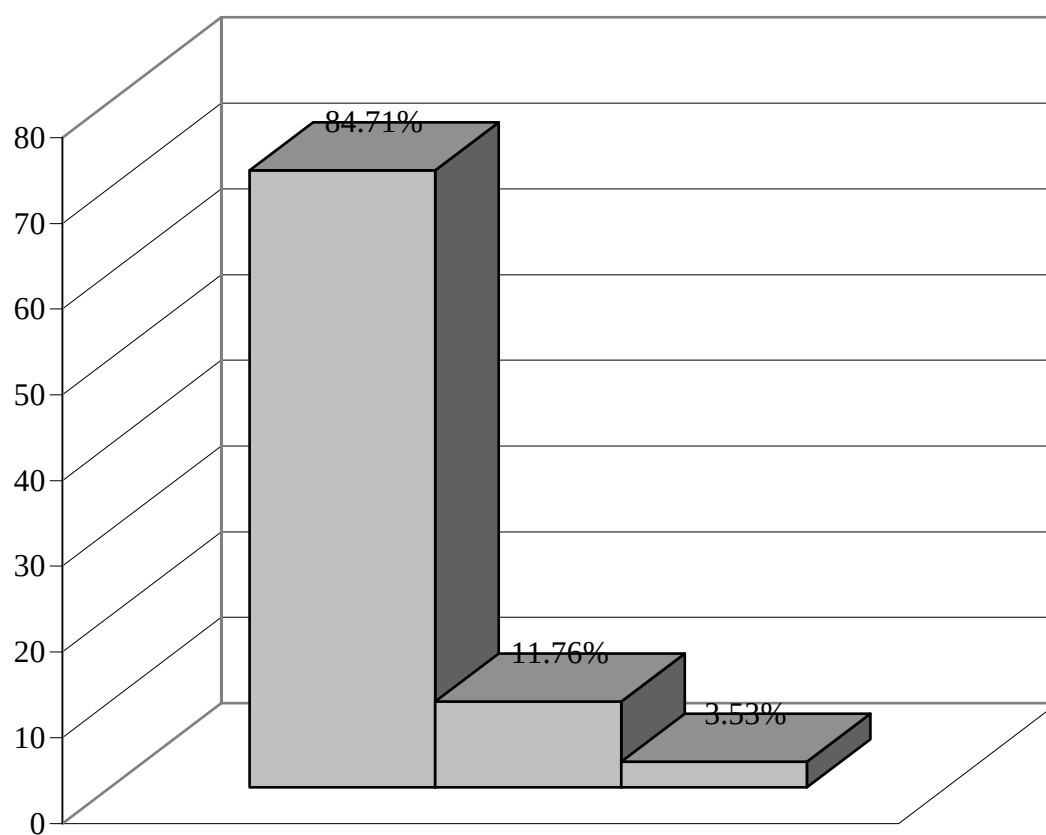
La principal función para los microempresarios con un 45% es la obtención de créditos, seguido de proveedores y clientes con 33%, luego conocer el mercado con un 12%, establecer objetivos 10%, finalmente atraer socios con 0%. De acuerdo a lo anterior se determina que los microempresarios en su mayoría trabajan a base de créditos provenientes de sus proveedores y la banca, restándole importancia a trabajar a base de establecer objetivos y conocer el mercado en el cual operan y menos a atraer socios estratégicos. Acá se ve reflejado el poco interés a asociarse por parte de los microempresarios; estrategia que al implementarse se vería reflejada en muchos beneficios como mayor rentabilidad y disminución de costos; además se constituiría en una ventaja competitiva para los microempresario del sector. Acá se ve reflejada una de las mayores debilidades que enfrenta el sector microempresarial y es que éste trabaja de una forma individualista cerrando las puertas al hecho de asociarse o establecer alianzas estratégicas, razón por la cual no tiene acceso a los beneficios que acarrea el trabajo en equipo como por ejemplo, el tener más control en el precio de las materias primas, ya que comprarían al por mayor y no al detalle.



4. ¿Qué tipo de proceso de producción utiliza?

Objetivo: Conocer el tipo de proceso de producción que es utilizado por los microempresarios panificadores.

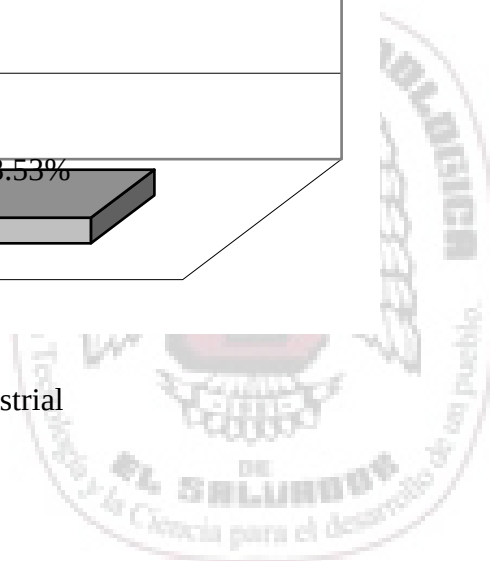
Opciones	F	%
Ambos	72	84.71
Artesanal	10	11.76
Industrial	3	3.53
TOTAL	85	100



84.71% Ambos

11.76% Artesanal

3.53% Industrial



Análisis de la pregunta # 4:

El tipo de proceso de producción que utilizan los microempresarios es el mixto, es decir artesanal e industrial con un 84.71%, los que trabajan artesanalmente son un 11.76% y aquellos que manejan un proceso industrial son el 3.53%. Con lo anterior es comprensible que los microempresarios panificadores en su mayoría consideren que el proceso de producción que ellos utilizan es el mixto debido a dos razones: la primera es que la mayor parte del proceso de elaboración del pan es realizado artesanalmente; y segundo que la mayoría de microempresarios prefieren preparar la harina en amasadora e incluso los que no cuentan con una la alquilan, esto lo hacen para ahorrar tiempo, y también la textura de la masa es superior que al hacerlo a mano viéndose reflejado en la calidad del producto.

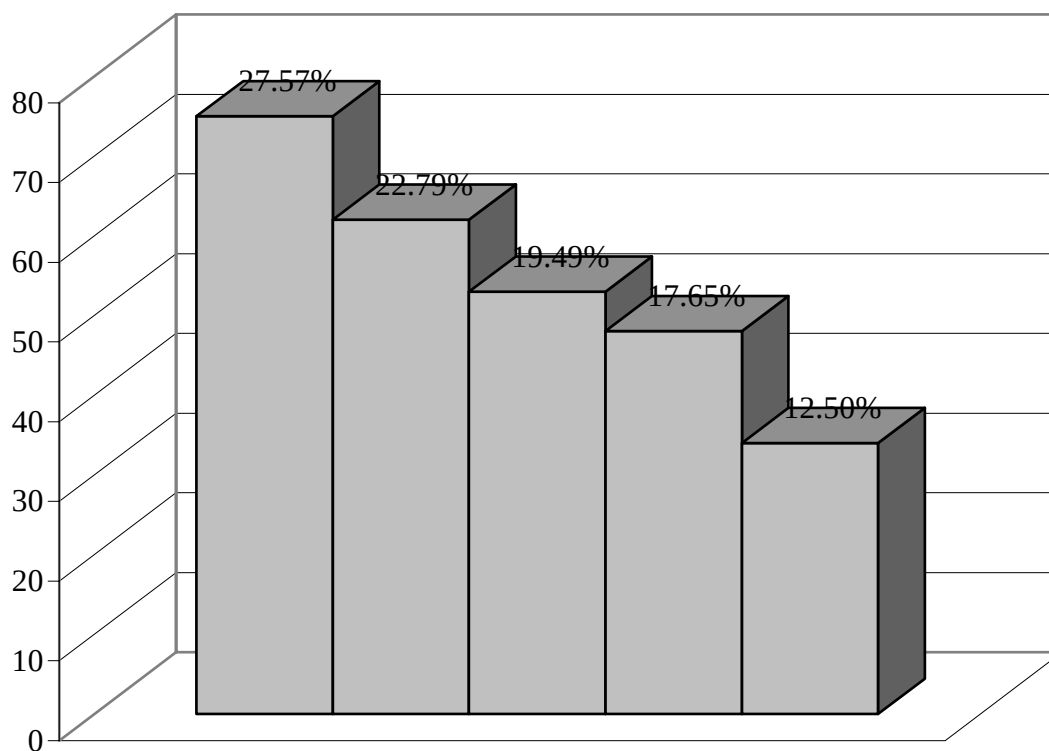
Con el análisis anterior se puede determinar que la industria microempresarial de la panificación avanza a paso lento hacia una nueva forma de elaborar su producto, pues de ser una industria completamente artesanal hoy en su mayoría utilizan más de una maquinaria en su proceso de fabricación.



5. De las siguientes maquinarias ¿cuáles utiliza?

Objetivo: Verificar el tipo de maquinaria que utilizan los microempresarios en el proceso de producción de sus panaderías.

Opciones	F	%
Amasadora	75	27.57
Báscula	62	22.79
Horno de gas	53	19.49
Cilindro	48	17.65
Horno de leña	34	12.5
TOTAL	272	100



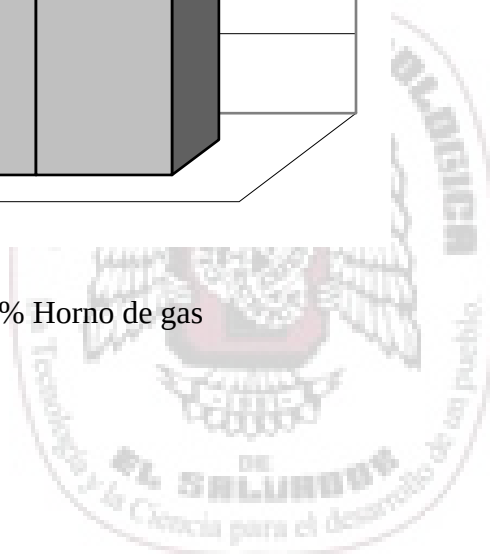
27.57% Amasadora

22.79% Báscula

19.49% Horno de gas

17.65% Cilindro

12.50% Horno de leña



Análisis de la pregunta # 5:

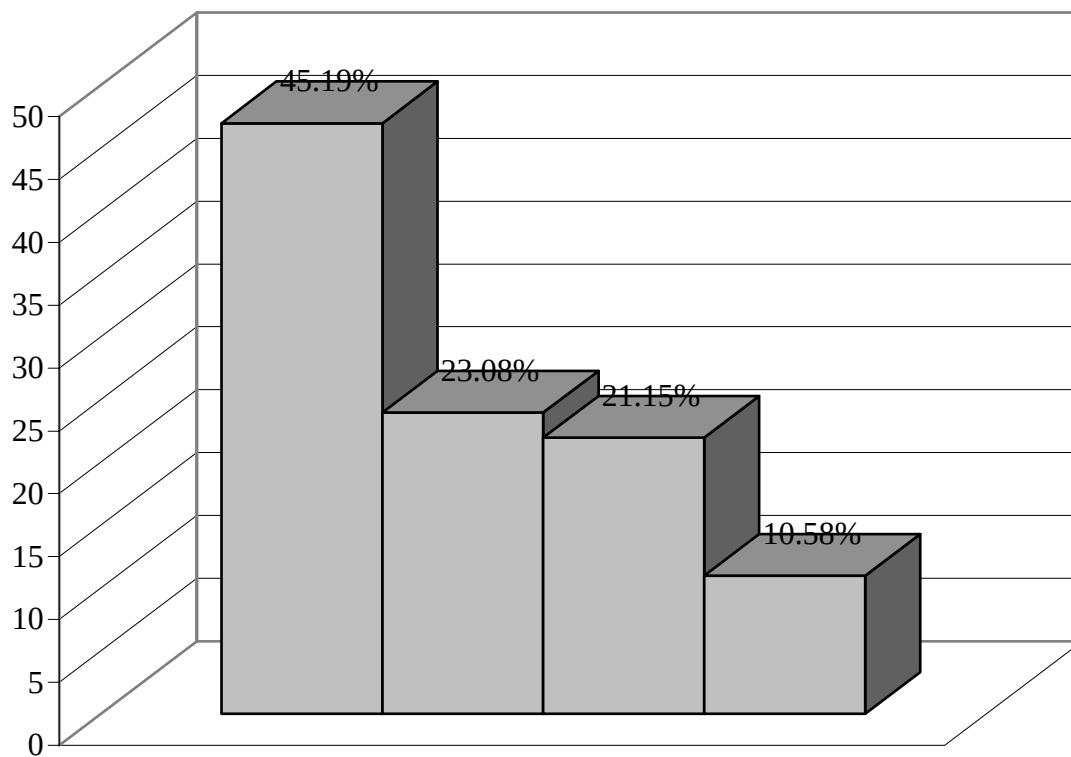
La amasadora es la más utilizada por los microempresarios con un 27.57%, seguido de la báscula con un 22.79%, el horno de gas 19.49%, el cilindro con un 17.65% y el horno de leña con 12.5%. Los resultados anteriores reflejan que las microempresas panificadoras se han visto en la necesidad de experimentar cambios hacia la modernización, es por eso que hoy en día están más mecanizadas que en años anteriores, observándose en el hecho de la preparación de la masa y la sustitución de la mayoría de hornos de leña por hornos de gas, logrando de ésta manera la obtención de productos de mejor calidad y por consiguiente ser más competitivos.



6. ¿De qué manera identifica a los clientes satisfechos?

Objetivo: Conocer de qué manera los microempresarios se dan cuenta de la satisfacción de sus clientes.

Opciones	F	%
Elogios	47	45.19
Incremento en ventas	24	23.08
Nuevos clientes	22	21.15
Por terceros	11	10.58
TOTAL	104	100



45.19% Elogios

23.08% Incremento en ventas

21.15% Nuevos clientes

10.58% Por terceros



Análisis de la pregunta # 6:

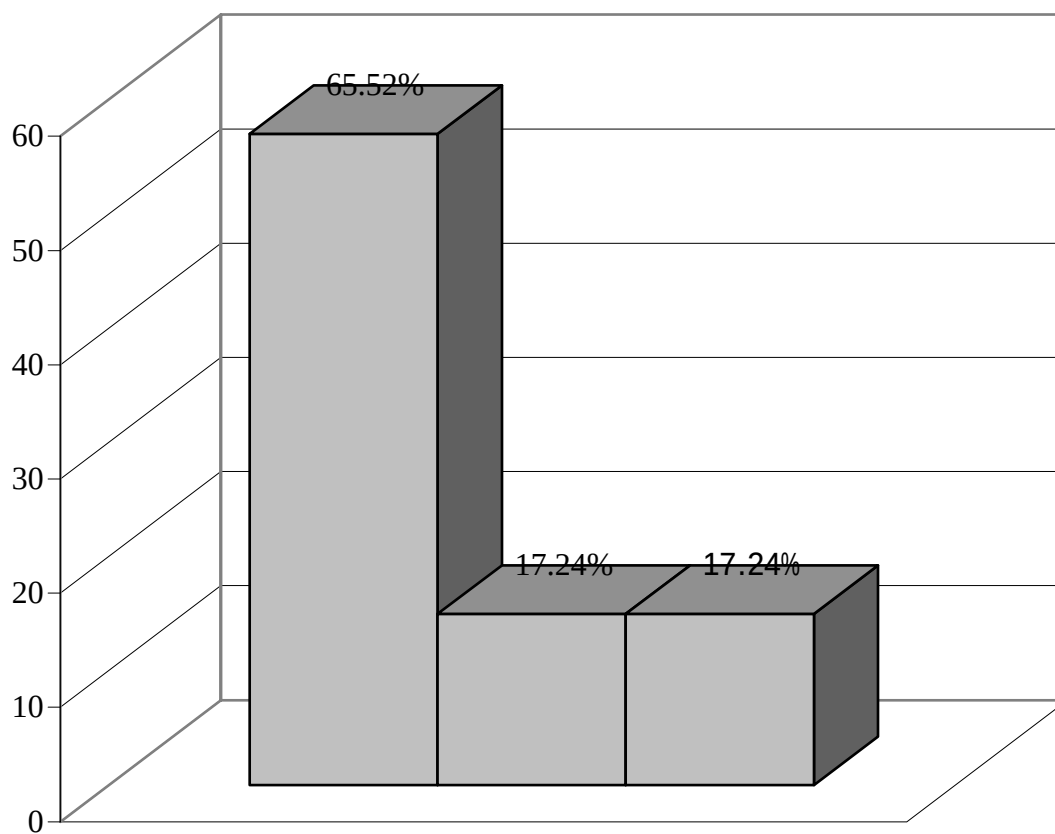
Se observa que es mediante los elogios con un 45.19% como los microempresarios identifican a los clientes satisfechos, seguido del incremento de las ventas con un 23.08%, nuevos clientes recomendado con 21.15% y por terceros con un 10.58%. De lo anterior se pudo analizar que por la naturaleza de la industria dedicada a la elaboración de un producto alimenticio de consumo popular se crea una estrecha relación con el cliente lo que genera una comunicación directa y constante, razón por la cual al microempresario se le facilita identificar a sus clientes satisfechos de una manera rápida y eficaz como lo es mediante los elogios, es decir la opinión que desarrolla el cliente hacia el producto y que es comunicada de una forma personal al microempresario.



7. ¿Con base a que información identifica y observa problemas en su panadería?

Objetivo: Identificar cuáles son las señales de los problemas que enfrentan los microempresarios en su panadería.

Opciones	F	%
Bajo nivel de ventas	57	65.52
Alejamiento de clientes permanentes	15	17.24
Quejas permanentes de compradores	15	17.24
TOTAL	87	100



65.52% Bajo nivel de ventas

17.24% Alejamiento de clientes permanentes

17.24% Quejas permanentes de los compradores



Análisis de la pregunta # 7:

La principal señal con la que identifican problemas los microempresarios es el bajo nivel de ventas con el 65.52%, seguido del alejamiento de clientes permanentes y las quejas permanentes de compradores con un 17.24% cada uno. Con los resultados obtenidos se observa que la mayoría de microempresarios consideran que el bajo nivel de ventas es un indicador para observar problemas en su negocio, no obstante dicho indicador no es el más idóneo, debido a que puede darse la situación que exista la falta de poder adquisitivo por parte de los clientes, cuando una forma más eficiente y veraz para darse cuenta de que existen problemas relacionados de forma directa con el negocio sería las quejas permanentes de los compradores en cuanto a la calidad del producto o a la calidad en el servicio.

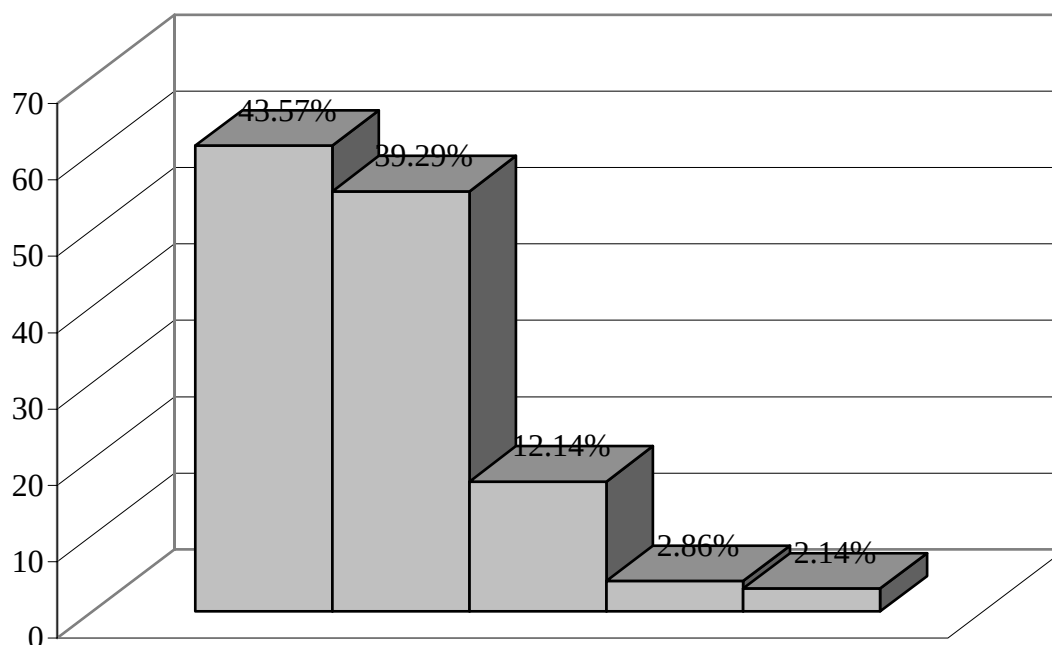
Dichas situaciones podrían prevenirse o controlarse mediante la aplicación de instrumentos de planificación como un plan de negocio.



8. De las siguientes señales identifique cuáles son las que más afectan el crecimiento y desarrollo de su panadería:

Objetivo: Identificar cuáles son las señales que más afectan el crecimiento y desarrollo de las microempresas panificadoras.

Opciones	F	%
Competencia	61	43.57
Costo de materias primas	55	39.29
Falta de conocimientos gerenciales	17	12.14
Falta de obreros calificados	4	2.86
Productos de baja calidad	3	2.14
TOTAL	140	100



43.57% Competencia

39.29% Costo de materias primas

12.14% Falta de conocimientos gerenciales

2.86% Falta de obreros calificados

2.14% Productos de baja calidad



Análisis de la pregunta # 8:

Se observa que la competencia es el principal factor que afecta el crecimiento de los microempresarios con un 43.57%, el costo de las materias primas con el 39.29%, la falta de conocimientos gerenciales 12.14%, la falta de obreros calificados 2.86% y los productos de baja calidad con un 2.14%. Los microempresarios son muy claros al identificar los elementos que afectan el crecimiento y desarrollo de su panadería, los cuales son: la competencia y el costo de las materia primas. El primero debido a que existen una gran cantidad de panaderías de otros municipios que solamente distribuyen su producto en el municipio de Soyapango; y el segundo les afecta por los precios volubles en las materias primas, cuya tendencia generalmente es a la alza. Si bien es cierto que estos elementos afectan de una forma directa a los microempresarios estos no pueden dejar de lado la falta de conocimientos gerenciales, ya que esto impide el crecimiento y desarrollo del negocio.

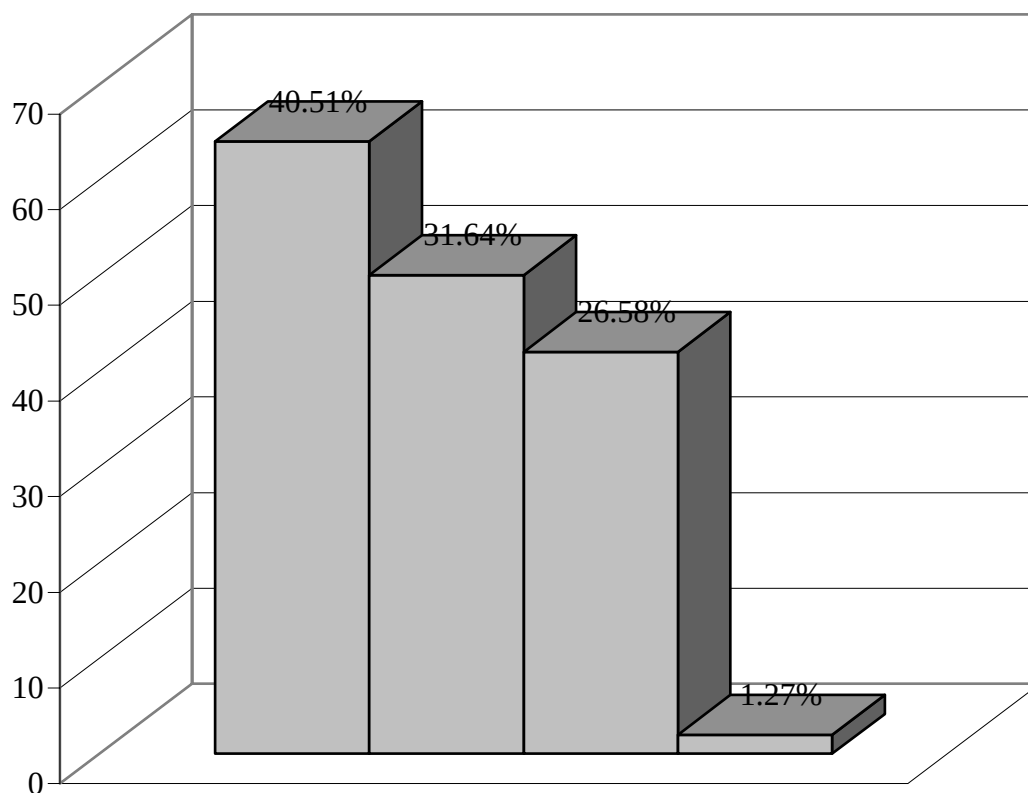
La competencia y el costo voluble de las materias primas podrían verse disminuidos en gran manera si los microempresarios trabajaran unidos en asociaciones o alianzas estratégicas.



9. De los tipos de venta ¿cuáles utiliza?

Objetivo: Conocer cuáles son los tipos de venta que utilizan los microempresarios panificadores.

Opciones	F	%
Venta a domicilio	64	40.51
Canasteras	50	31.64
Venta de mostrador	42	26.58
Consignación	2	1.27
TOTAL	140	100



40.51% Venta a domicilio

31.64 Canasteras

26.58% Venta de mostrador

1.27% Consignación



Análisis de la pregunta # 9:

El tipo de venta más utilizado es el de la venta a domicilio con un 40.51%, seguido de las canasteras con un 31.64%, la venta de mostrador con 26.58% y en consignación con 1.27%. Se puede analizar que existe un equilibrio entre los tipos de venta de mostrador, a domicilio y canasteras, lo que les permite acaparar un porcentaje mayor del mercado, ya que las panaderías utilizan los tres tipos de ventas, situación que representa mayores ingresos.

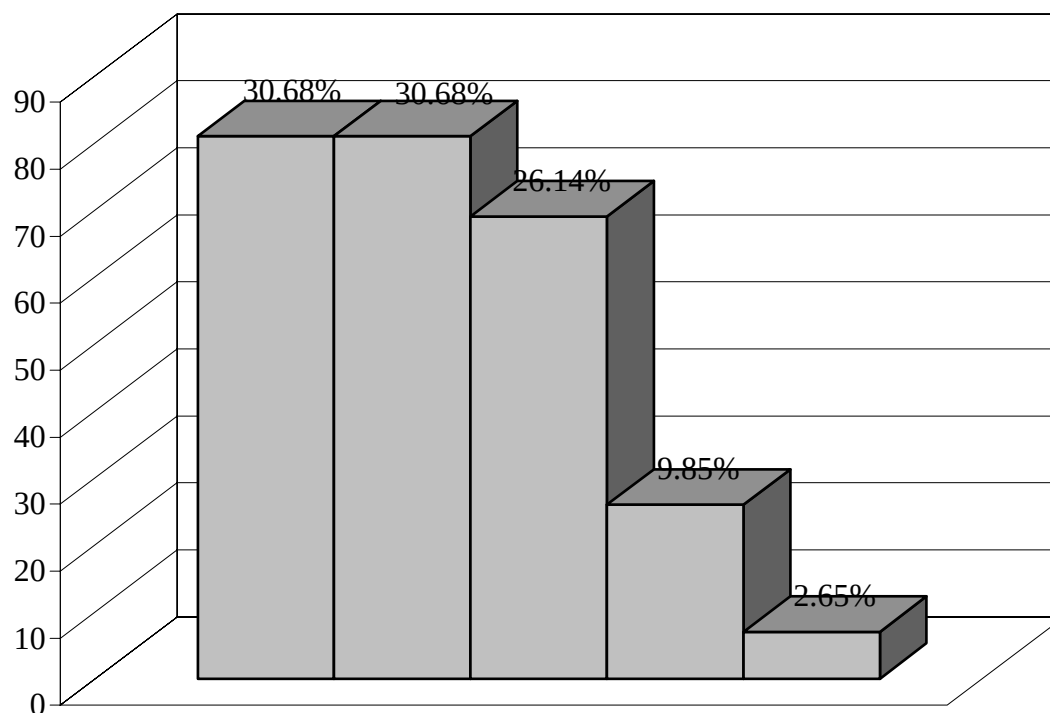
Los microempresarios no toman en cuenta a la consignación como un tipo de venta rentable debido a que pueden darse situaciones no controladas por las microempresas panificadoras como la falta de responsabilidad en la venta del producto por parte del encargado. Los microempresarios al utilizar los tres tipos de ventas obtienen una ventaja competitiva sobre aquellos que solamente utilizan un tipo de venta.



10. ¿Qué tipo de servicio al cliente utiliza en su panadería?

Objetivo: Identificar qué tipo de servicio al cliente prestan los microempresarios en su panadería

Opciones	F	%
Cortesía	81	30.68
Puntualidad	81	30.68
Vendaje	69	26.14
Buenos precios	26	9.85
Empaque	7	2.65
TOTAL	264	100



30.68% Cortesía

30.68% Puntualidad

26.14% Vendaje

9.85% Buenos precios

2.65% Empaque



Análisis de la pregunta # 10:

Los tipos de servicios más utilizados por los microempresarios consisten en la cortesía y la puntualidad con un 30.68% cada uno, seguido del vendaje con un 26.14%, los buenos precios con un 9.85% y el empaque con un 2.65%. Según los datos obtenidos en la investigación se puede analizar que los principales servicios al cliente que prestan las panaderías son la cortesía y la puntualidad. La primera debido a que es una relación directa con el cliente, al cual se le debe tratar de una forma amable, afectuosa, servicial y atenta que permita que el cliente se sienta agradado, logrando de esta manera la lealtad de éste. La segunda, debido a que es un producto alimenticio y existen horas específicas para su distribución y venta, por lo que la impuntualidad generaría la pérdida de clientes.

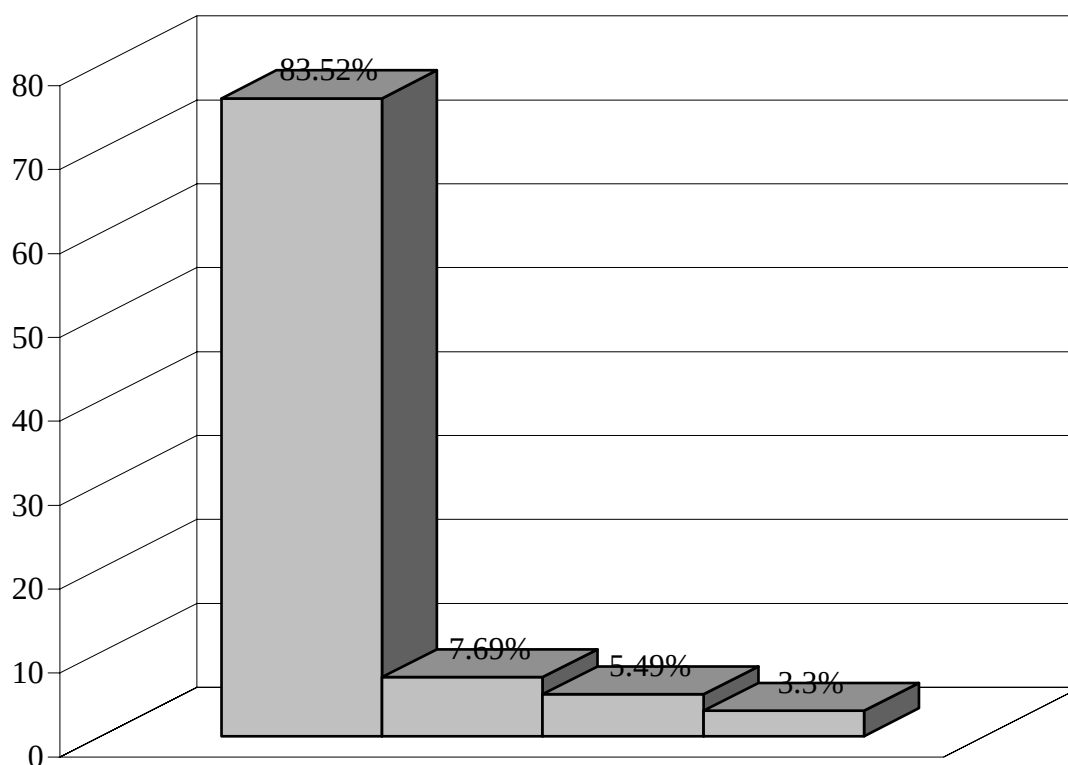
Además de los tipos de servicios al cliente anteriores existe el vendaje que es muy practicado por el gremio. El servicio de empaque no es brindado por el microempresario debido a que no es exigido por el cliente, lo que representa un ahorro en costos para el microempresario.



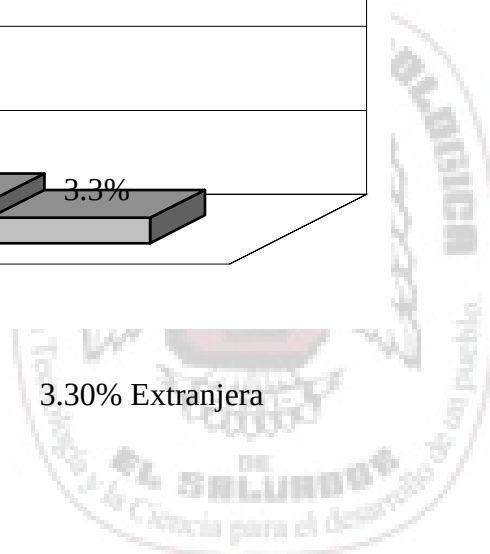
11. Mencione el nombre de las panaderías que considera como su principal competencia.

Objetivo: determinar cuál es la principal competencia que enfrentan los microempresarios panificadores del Municipio de Soyapango.

Opciones	F	%
Local	76	83.52
Ninguna	7	7.69
Nacional	5	5.49
Extranjera	3	3.3
TOTAL	264	100



83.52% Local 7.69% Ninguna 5.49% Nacional 3.30% Extranjera



Análisis de la pregunta # 11:

La mayor competencia que los microempresarios enfrentan es local, ya que obtuvo un 83.52%, los que consideran que no tienen competencia son un 7.69% seguido de la competencia nacional con un 5.49% y finalmente la competencia extranjera 3.30%. Según los resultados obtenidos se puede analizar que la principal competencia que enfrentan los microempresarios es la local debido a que en todo el municipio existe un gran número de panaderías. También es importante mencionar que al municipio llegan a distribuir productos de otras panaderías aledañas a éste. Con lo referente a la competencia extranjera (Pan Bimbo) según los microempresarios no se ven afectados por ésta, debido a que en su precio y distribución no son acorde al tipo de consumidor.

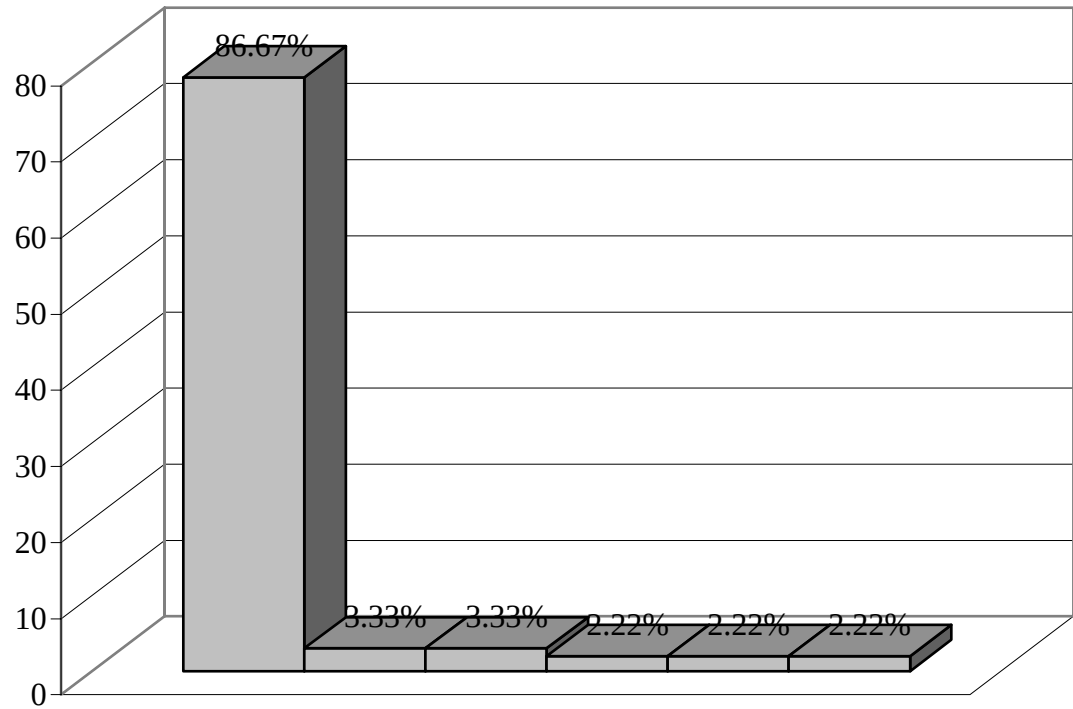
También es importante mencionar que los microempresarios tienen ventajas sobre las grandes empresas, por el hecho de ser pequeñas pueden movilizarse con más facilidad de un lugar a otro.



12. De los siguientes insumos, señale cuál es el más importante para la fabricación del pan.

Objetivo: Comprobar cuál es el insumo de mayor importancia para los microempresarios panificadores en la fabricación de su producto.

Opciones	F	%
Todos	78	86.67
Grasas	3	3.33
Levadura	3	3.33
Harina	2	2.22
Sal	2	2.22
Agua	2	2.22
TOTAL	90	100



86.67% Todos

3.33% Grasas

3.33% Levadura

2.22% Harina

2.22% Sal

2.22% Agua



Análisis de la pregunta # 12:

De acuerdo a un 86.67% de los microempresarios encuestados, todos los insumos son importantes para la elaboración del pan, seguido de la levadura y grasas con un 3.33% cada uno, luego la sal, el harina y el agua con 2.22% cada uno. Al analizar los datos se puede observar que en su gran mayoría los microempresarios están consientes de que todos los ingredientes son importantes, debido a que si faltara uno de ellos o no se administrara la cantidad correcta la calidad del producto se vería mermada.

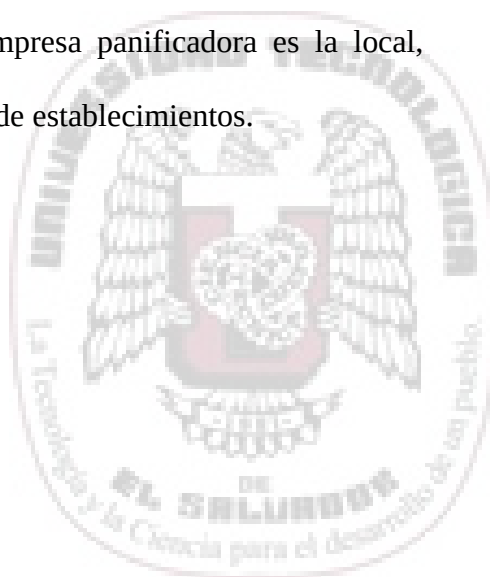
Las personas que señalaron en particular algún ingrediente se debe a que no están inmersos en el proceso de fabricación; sino que solamente se encargan de la administración del negocio.



2.7.6. Conclusiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación se concluye que:

- Los microempresarios no utilizan algún tipo de Plan de Negocio.
- Los microempresarios utilizan elementos del Plan de Negocio sin darse cuenta de ello.
- Los microempresarios no les interesa trabajar con socios estratégicos y establecer objetivos.
- Por el tipo de industria, el proceso de producción es imprescindible que sea mixto, debido a que es el panificador el que le da la forma al producto.
- El microempresario establece una estrecha relación de comunicación con el cliente y sus distribuidores (tiendas y canasteras).
- Los microempresarios en su mayoría toman como base el bajo nivel de ventas para identificar problemas en su panadería.
- Los factores que más afectan el crecimiento de las microempresas en el Municipio de Soyapango es la excesiva competencia y el precio voluble de las harinas.
- Los microempresarios obtienen una ventaja competitiva al usar los tres tipos de ventas.
- La principal competencia que enfrentan la microempresa panificadora es la local, debido a que en el municipio existen un gran número de establecimientos.



2.7.7. Recomendaciones.

De acuerdo a la problemática encontrada en el desarrollo de la investigación, se plantean a los microempresarios las siguientes recomendaciones:

- Que comiencen a utilizar Planes de Negocio aplicados a su empresa.
- Que se familiaricen con todos los elementos que comprenden un Plan de Negocio y que los practiquen en una forma completa y adecuada.
- Es necesario que establezcan objetivos alcanzables y contar con un Plan de Negocio que constituya una carta de presentación que facilite la obtención de créditos.
- Que aquellos que aún elaboran el producto de forma totalmente artesanal cambien su proceso a una forma mixta.
- Mantener y perfeccionar el vínculo de comunicación existente entre el microempresario y sus clientes.
- Que al identificar problemas en su panadería se haga con base a criterios del poder adquisitivo de los compradores, la calidad del producto y la competencia.
- Que tomen conciencia de la necesidad que existe hoy en día de la aplicación de conocimientos gerenciales para el buen funcionamiento y desarrollo del negocio.
- Los que practican un tipo de venta, se adapten a utilizar los tres tipos de ventas (mostrador, domicilio y canasteras).
- Que le den la debida importancia a la asociatividad.



CAPÍTULO III

DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN MODELO DE PLAN DE

NEGOCIO PARA SER APLICADO AL SECTOR DE LA

MICROEMPRESA PANIFICADORA DEL MUNICIPIO DE

SOYAPANGO.

(CASO PRÁCTICO)

“ No le demos pescado a la gente, enseñémosle a pescar ”

Proverbio Chino.



3. SOPORTE ESTRATÉGICO.

3.1. Antecedentes, Filosofía y Valores.

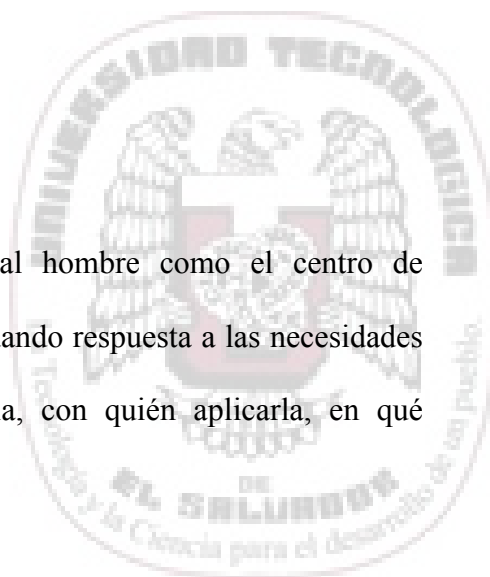
☒ Antecedentes.

La presente propuesta tiene como antecedente la necesidad que enfrentan los microempresarios para ser competitivos y sobrevivir dentro de un mundo de rápidos cambios en donde la tecnología, el servicio al cliente y la calidad del producto son factores de vital importancia para el crecimiento y desarrollo de las microempresas panificadoras del Municipio de Soyapango.

Es por tal razón que el equipo de trabajo plantea una propuesta orientada al sector de la microempresa con el objetivo de fomentarles el uso del Plan de Negocio como una guía para el microempresario, en la medida en que proporcione los elementos de evaluación, planificación, control, producción, mercadeo y ventas indispensables para una respuesta acertada y racional a los desafíos del mercado.

☒ Filosofía.

La filosofía es cien por ciento humanista viendo al hombre como el centro de importancia de las organizaciones sociales, y a la vez dando respuesta a las necesidades de cómo enfrentar la competitividad, dónde aplicarla, con quién aplicarla, en qué



momento aplicarla y cómo aplicarla y de esa manera lograr hacer al sector competitivo y estable económicamente.

☒ **Valores.**

Los valores no pueden aislarse de la práctica concreta de la vida. No es posible enseñar los valores dentro de una realidad que los niega. De nada sirve tener el plato sino se tiene la comida. De nada sirve aprender a pescar en un medio en el que no hay peces. Es por eso, que la propuesta tiene como base fundamental la vivencia diaria de la microempresa panificadora y la ligación de sus valores y antivalores, unos que le han permitido sobrevivir hasta ahora y los otros que le han limitado su crecimiento y desarrollo en todo su potencial y esplendor. Es a partir de esta praxis antagónica, que se hace necesario dejar claros los valores que el sector debe encarnar y practicar en el uso de esta propuesta, en su realidad y entorno empresarial. Los valores con los que debe contar la microempresa són: servicio al cliente, competencia leal, ética, respeto, asociatividad, solidaridad, cooperativismo y honradez.



3.2. Visión y Misión.

☒ **Visión.**

Que la propuesta del Plan de Negocio llegue a ser el instrumento que permita a los microempresarios ser líderes y competitivos en el mercado.

☒ **Misión.**

Poner en práctica todos los elementos, técnicas administrativas y operativas que sugiere el Plan de Negocio con el propósito de hacer más competitivo al sector de la microempresa panificadora.

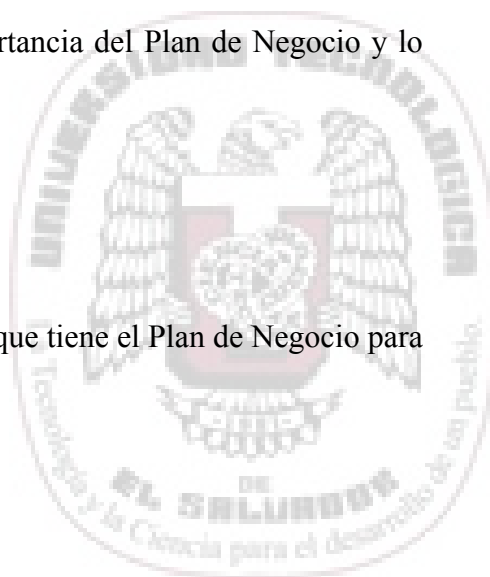
3.3. Objetivos de la Propuesta.

☒ **Objetivo General.**

Lograr que los Microempresarios comprendan la importancia del Plan de Negocio y lo apliquen en su gestión administrativa y operativa.

☒ **Objetivos Específicos.**

- Divulgar la importancia entre los Microempresarios que tiene el Plan de Negocio para el sector.



- Capacitar a los Microempresarios mediante cabildos abiertos para que adquieran conocimientos de cómo elaborar e implementar el Plan de Negocio.

3.4. El Plan de Negocio (Caso práctico).

El concepto de negocio explica en qué está comprometida la empresa. La pregunta ¿Cuál es nuestro verdadero negocio?, parece ser tan simple que rara vez se formula y su respuesta parece ser tan obvia que casi nunca se contesta y menos aún se escribe. Las empresas operan naturalmente y sus operaciones siguen determinado curso, pero no formulan su concepto en palabras. La formulación explícita del concepto permite a la empresa tomar conocimiento de sus fortalezas más importantes. Fortalezas tales como su experiencia, su tecnología, los recursos de que dispone y cómo éstos pueden ser usados de una mejor manera.

El presente trabajo tiene como propósito ser una herramienta de planificación y una carta de presentación con el objetivo de crear una ventaja competitiva para la “Panadería Real S.A. de C.V.”, permitiéndole el logro de los objetivos estructurales, funcionales y operativos y a la vez que sea un modelo para las demás microempresas panificadoras del Municipio de Soyapango.





“Panadería Real S.A. de C.V.”

“Plan de Negocio”

Soyapango, Agosto de 2003.



ÍNDICE

I.	Resumen Ejecutivo.	112
II.	Descripción de la Empresa.	116
III.	Análisis del Sector.	118
IV.	Análisis de Mercado.	121
V.	Análisis Técnico.	129
VI.	Organización.	133
VII.	Finanzas.	139
	Anexos del Plan de Negocio.	144



I. RESUMEN EJECUTIVO

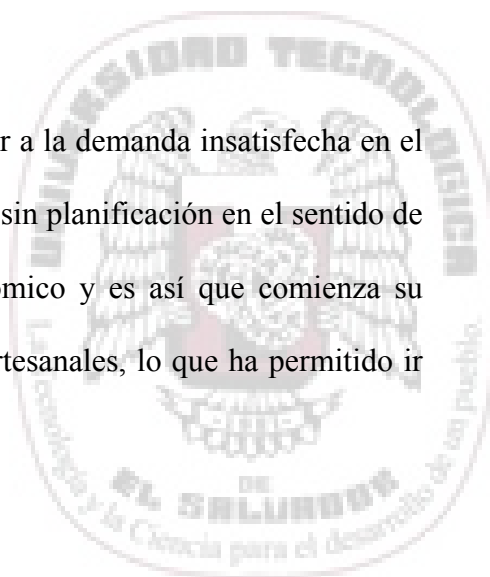
“Panadería Real S.A. de C.V.”, inició sus operaciones como un negocio informal en el año de mil novecientos noventa y tres con mano de obra familiar exclusivamente, manteniéndose así durante ocho años, fue hasta en el mes de septiembre del año dos mil que se constituyó como una Sociedad Anónima de Capital Variable.

La empresa elabora y comercializa pan francés a través de mano de obra capacitada, quienes preparan el producto con las materias primas de mejor calidad. Una de las características más importantes del producto consiste en que es manufacturado higiénicamente.

La misión de Panadería Real es fabricar y comercializar pan francés de calidad y lograr de ésta manera la satisfacción de los pobladores de la Urbanización Prados de Venecia, tercera etapa.

Estado de Desarrollo.

Panadería Real surge como una necesidad de contribuir a la demanda insatisfecha en el mercado del pan francés. En sus inicios surge de hecho sin planificación en el sentido de satisfacer la necesidad de obtener un beneficio económico y es así que comienza su crecimiento evolutivo pasando por fases empíricas y artesanales, lo que ha permitido ir



mejorando consiente e inconscientemente los procesos administrativos, financieros, de producción y mercadeo.

Producto.

El producto consiste en un pan elaborado higiénicamente a base de harina fuerte, manteca, sal, levadura y agua. Panadería Real fabrica y comercializa cinco tamaños de pan, los cuales se especifican a continuación: 7cm, 9 cm, 11cm, 14cm y 20cm (tamaños aproximados). Todos los tamaños del producto están elaborados con la misma calidad en cuanto a las materias primas utilizadas.

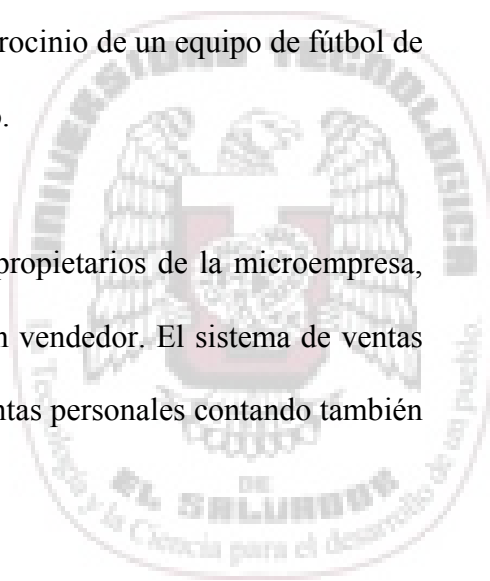
Mercado Objetivo.

Son todas aquellas personas que pueden masticar alimentos semiblandos o sea niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos, es decir personas cuyas edades oscilan entre los 12 meses a 90 años.

Estrategias de Publicidad y Ventas.

La empresa pretende realizar publicidad a través del patrocinio de un equipo de fútbol de la zona y la distribución de afiches en todo el Municipio.

El equipo de ventas está conformado por uno de los propietarios de la microempresa, quien lleva a cabo la administración de las ventas, y un vendedor. El sistema de ventas con el que cuenta la Panadería es principalmente las ventas personales contando también



con tiendas y canasteras que distribuyen el producto. Con el objetivo de incrementar las ventas se planea agregar a la actual estrategia de ventas ruterios y vendedores ambulantes.

Competidores y Distribución.

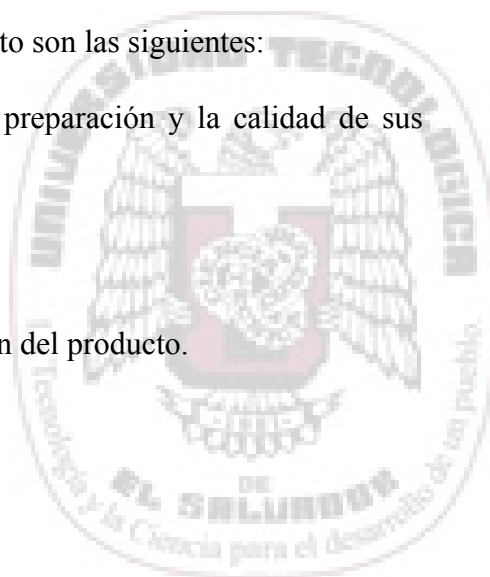
En términos generales puede decirse que la competencia está representada por microempresas panificadoras en su mayoría locales quienes manejan un precio estándar para el producto. También se considera como competencia a los fabricantes de productos sustitutos al nuestro los cuales són: las tortillerías, Lido S.A. de C.V. y Bimbo, entre otros.

Actualmente la empresa cuenta con los siguientes canales de distribución, el directo (la sala de venta) y los intermediarios que son las tiendas y canastera; para el próximo año se pretende agregar dos intermediarios más, ruterios y vendedores ambulantes.

Ventajas Competitivas.

Las principales ventajas competitivas de nuestro producto son las siguientes:

- El producto mismo, en cuanto a la higiene en su preparación y la calidad de sus ingredientes.
- Buena aceptación por los consumidores en general.
- El consumidor se ahorra tiempo en la adquisición del producto.



Operaciones.

Las diferentes etapas del proceso se ejecutan en forma manual con las debidas medidas de control de calidad de las materias primas, para garantizar las condiciones de higiene.

La calidad del producto será garantizada a través del cumplimiento de las reglas de higiene en el manejo de materias primas y del personal.

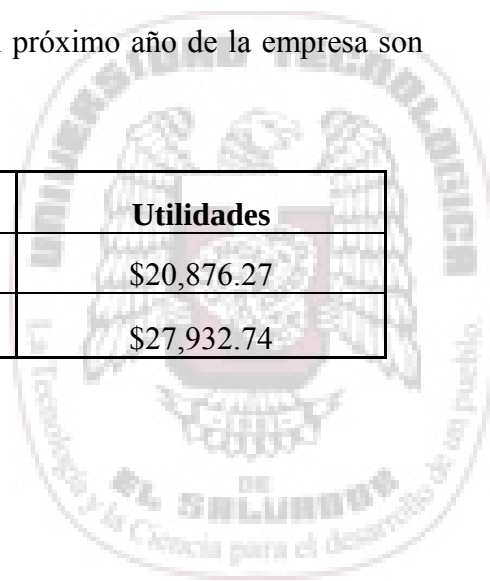
Organización.

Por el hecho de ser una microempresa, es bastante factible propiciar la creación de un estilo de liderazgo participativo, donde el trabajador sea escuchado y sus sugerencias y aportes sean tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones. La posibilidad de canales de comunicación directa abiertos será la forma de mantener un ambiente de trabajo armonioso y de verdadero equipo, a fin de lograr una identificación completa de los trabajadores con los objetivos y metas de la empresa.

Finanzas.

Las ventas y utilidades actuales y las esperadas para el próximo año de la empresa son las siguientes:

Año	Ventas	Utilidades
2003	\$66,279.80	\$20,876.27
2004	\$72,907.20	\$27,932.74



II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

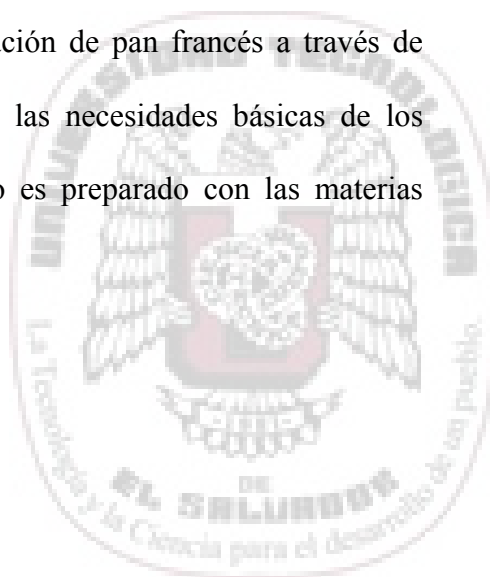
Nombre Legal	: Panadería Real S.A. DE C.V.
Nombre Comercial	: Panadería Real
Razón Social	: Sociedad Anónima de Capital Variable
Propietarios	: Máximo Reyes, Salvador Reyes, Iris Reyes, Alba Reyes y David Reyes
Producto	: Pan francés elaborado en cinco tamaños

1. Funciones Desempeñadas por los propietarios.

Máximo Reyes	: Gerente General
Salvador Reyes	: Encargado de Ventas
Iris Reyes	: Encargada de Producción
Alba Reyes	: Asesor Contable

2. Giro de la Empresa.

La empresa se dedica a la elaboración y comercialización de pan francés a través de mano de obra capacitada, logrando satisfacer una de las necesidades básicas de los pobladores del Municipio de Soyapango. El producto es preparado con las materias primas de mejor calidad



3. Ubicación y tamaño de la empresa.

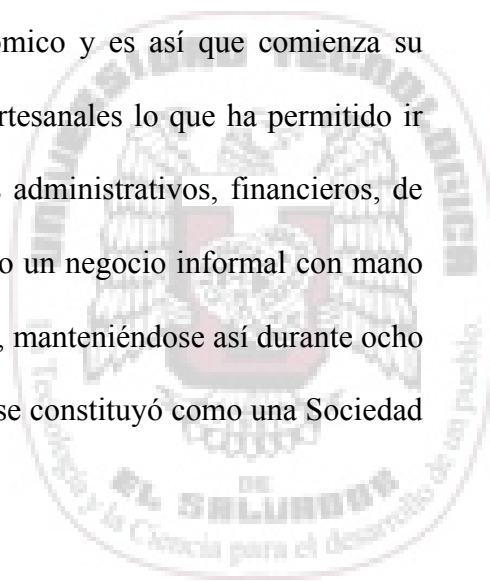
La unidad productiva se encuentra ubicada en Urbanización Prados de Venecia, tercera etapa, grupo 78, calle principal casa #1, Soyapango. De acuerdo a sus características estructurales, operativas y funcionales la empresa se ubica en el sector de la Microempresa en el subsector de micro tope, en el área de la Industria de la Panificación, ésta ubicación tiene que ver con sus modos de producción y los equipos con los que cuenta la empresa.

4. Misión.

La misión de la empresa es satisfacer la necesidad de su nicho de mercado de una forma eficaz y eficiente tratando de mantener los estándares de calidad y las exigencias del mercado por medio de estrategias operativizadas con relación a la demanda.

5. Estado de Desarrollo.

Panadería Real surge como una necesidad de contribuir a la demanda insatisfecha en el mercado del pan francés. En sus inicios surge de hecho sin planificación en el sentido de satisfacer la necesidad de obtener un beneficio económico y es así que comienza su crecimiento evolutivo pasando por fases empíricas y artesanales lo que ha permitido ir mejorando consiente e inconscientemente los procesos administrativos, financieros, de producción y mercadeo. La empresa se constituyó como un negocio informal con mano de obra familiar exclusivamente, esto en el año de 1993, manteniéndose así durante ocho años, fue hasta el mes de Septiembre del año 2000 que se constituyó como una Sociedad



Anónima de Capital Variable ante los oficios del notario Juan José Rodríguez. La meta inmediata de desarrollo que la empresa ha fijado es abrir en el segundo semestre del año 2004 una sala de venta en la colonia Las Margaritas tercera etapa, Soyapango.

III. ANÁLISIS DEL SECTOR

Objetivo: Conocer las tendencias, las amenazas y oportunidades que tiene el sector de la Industria Manufacturera, en el cual opera la empresa.

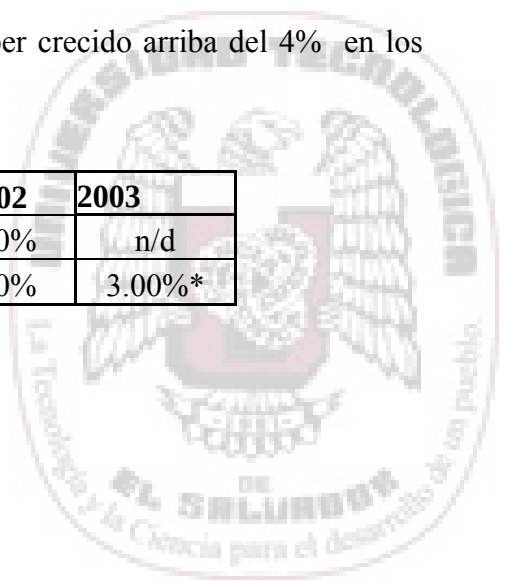
La empresa opera en el Sector Industria Manufacturera en la rama de “Productos Alimenticios”, dicho sector contribuyó en el período 2001-2002, con cerca del 23.5% del Producto Interno Bruto Total generado por dicho sector.

Los datos del cuadro a continuación contienen las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto observado en los últimos años del sector industria, el cual disminuyó su ritmo de crecimiento a lo largo del 2002, principalmente durante el cuarto trimestre. En términos anuales, este sector creció 3% , luego de haber crecido arriba del 4% en los dos años anteriores.

	2000	2001	2002	2003
Industria Manufacturera	4.10%	4.20%	3.00%	n/d
PIB Global	2.20%	1.80%	2.10%	3.00%*

* Proyección.

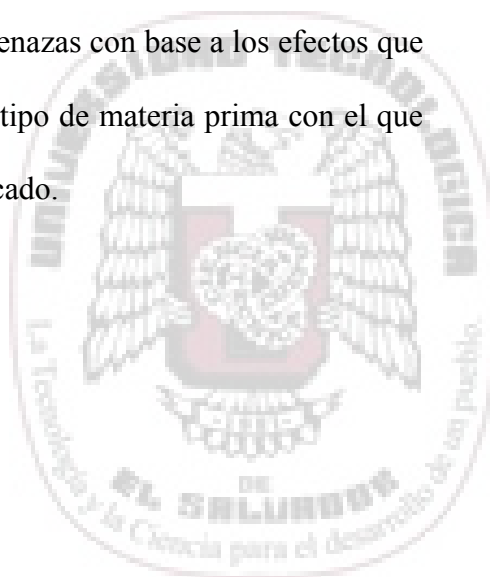
Fuente: Revistas del Banco Central de Reserva
Informe de Coyuntura de FUSADES (BCR)



En lo que respecta al Sector Industria Manufacturera, contrario a lo experimentado por el PIB global, muestra una tendencia inclinada al crecimiento en el año 2000 que se mantiene para el año 2001 aunque a un ritmo menor, lo que es indicativo de que el impacto de los terremotos tuvo un efecto menos marcado para el sector que para la economía como un todo. Para el año 2002 se observa una relación directamente proporcional, es decir que mientras el Sector Industria Manufacturera disminuyó en 1.2%, el PIB global aumentó en 0.30%.

El Sector Industria Manufacturera absorbe el 12.9% de la población económicamente activa del país, que para el año 2000 ascendía a la cifra de 2,496,365 de personas, según lo indica la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples llevada a cabo por el Ministerio de Economía.

A continuación se presentan los aspectos que se consideran podrían influir en el comportamiento de la Rama “Productos Alimenticios” del Sector Industria Manufacturera que es donde está ubicada la empresa; los aspectos señalados en el cuadro de abajo se califican como Oportunidades o Amenazas con base a los efectos que de los mismos se derivan para la empresa, tanto por el tipo de materia prima con el que se trabaja como por el producto que se ofrece en el mercado.



FACTORES DE IMPACTO		
FACTORES	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Madurez	X	
Regulaciones		X
Nuevos competidores	X	
Productos sustitutos		X
Poder de compradores		X
Poder de proveedores	X	

Como conclusión del cuadro indicado arriba podría analizarse lo siguiente:

- La madurez del sector se convierte en una oportunidad debido a que éste es estable, ya que ha registrado un crecimiento en los últimos años con un promedio de 3.76%.
- Debido a que en el país no existen regulaciones que protegen a la microempresa, esto se convierte en una amenaza para las mismas.
- Con lo referente a los nuevos competidores, se considera como una oportunidad, ya que permite que la empresa mejore sus procesos y como consecuencia mejore su producto.
- Por el lado del poder adquisitivo de los compradores, se visualiza una amenaza, debido a que si éste disminuye nuestras ventas también se verían afectadas.
- En cuanto al poder de los proveedores, existen varias empresas que facilitan la mercadería, brindando facilidades de pago.



IV. ANÁLISIS DE MERCADO

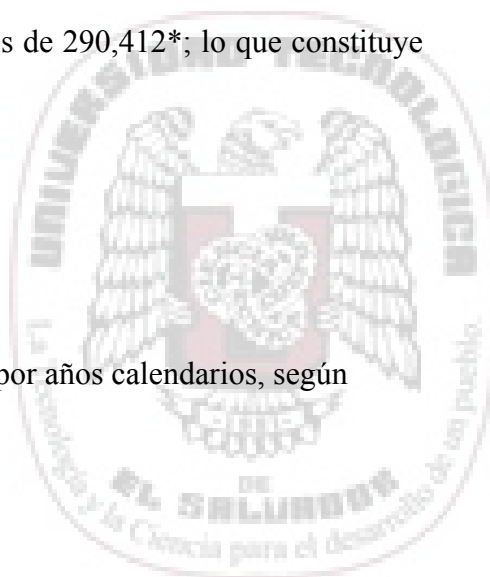
Objetivo: Determinar cuáles son las características Geográficas, Demográficas y Psicográficas de los consumidores de pan francés en el Municipio de Soyapango.

1. El Mercado.

El Municipio de Soyapango se une a través de la carretera Panamericana (CA-1) con los Municipios de Ciudad Delgado e Ilopango; con la ciudad de Tonacatepeque, por carretera de tierra mejorada y con cantones y caseríos a través de caminos vecinales. La cabecera de este Municipio es la ciudad de Soyapango, situada a 625 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador. El área del Municipio comprende 29.72 km² , lo que representa el 3.4% del área total del departamento (Ver Anexo 1).

La Industria dentro del Municipio, es la rama de la actividad económica que absorbe la mayor cantidad de mano de obra, con un índice global del 36.24%. La proyección del número de habitantes del Municipio para el año 2003 es de 290,412*; lo que constituye el mercado total para la empresa.

* Fuente: DIGESTYC, Proyección de Población Total, por años calendarios, según municipios 1995-2010.



2. Mercado Objetivo.

Se entiende por mercado objetivo al grupo meta, sector específico, clientes fijos o nicho de mercado, al cual la empresa dirige todas sus fuerzas metodológicas para identificarlos por características específicas, las que permiten caracterizar a los diferentes consumidores.

▪ Descripción Demográfica.

Los consumidores de pan francés son todas aquellas personas que pueden masticar alimentos semiblandos o sea niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y ancianos, es decir personas cuyas edades oscilan entre los 12 meses a 90 años.

▪ Descripción Geográfica.

La empresa está ubicada en el Departamento de San Salvador, Municipio de Soyapango, la cual cubre la Urbanización Prados de Venecia en su totalidad, así como colonias aledañas entre las que están: Col. San Isidro, Col. Bella Vista, Urb. Mira flores; y pretende cubrir el Municipio en su totalidad y los aledaños a éste que representan su mercado potencial (Ver Anexo 2).

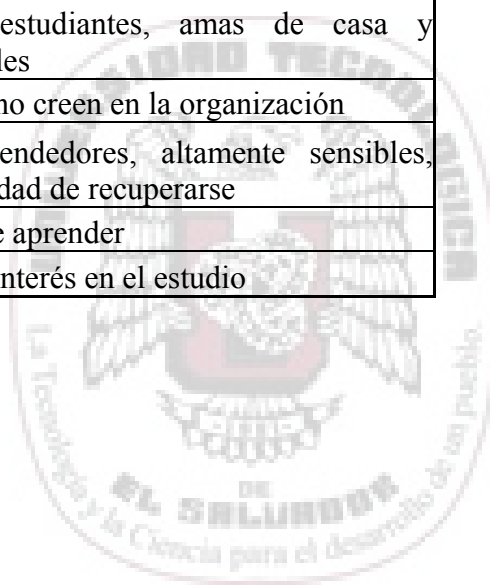


▪ **Descripción de la Sensibilidad de Compra.**

DESCRIPCIÓN DE LAS MODALIDADES DE COMPRA	
CONSUMIDORES	DISTRIBUIDORES
Razón/ Ocasión de la primera compra: Gusto por los productos	Razón/ Ocasión de la primera compra: imagen del producto ante los consumidores
Número de veces que compra los productos sustitutos: 1/ día	Número de veces que compra: dos veces al día.
Cantidad del producto comprado: \$0.35 (promedio) por familia	Cantidad del producto comprado: Dependiendo de la rotación del producto con el consumidor
Motivación para continuar con el consumo: Gusto por los productos	Motivación para continuar con las compras: Aceptación por parte de los consumidores
Lugar dónde compra el producto: En la empresa, tiendas, canasteras y a los vendedores ambulantes	
Modalidad de uso del producto: Desayuno y cena	
Método de pago: efectivo	Método de pago: efectivo

▪ **Descripción Psicográfica.**

CONSUMIDORES	DISTRIBUIDORES
Buscadores de status	Buscadores de status
Obreros, estudiantes, amas de casa y profesionales	Obreros, estudiantes, amas de casa y profesionales
Personas con deseo de superación	Prácticos, no creen en la organización
Acostumbradas a comida rápida, a imitar culturas	Son emprendedores, altamente sensibles, con capacidad de recuperarse
Alegres, joviales	Capaces de aprender
Tendencia al precio y a la calidad	Con poco interés en el estudio



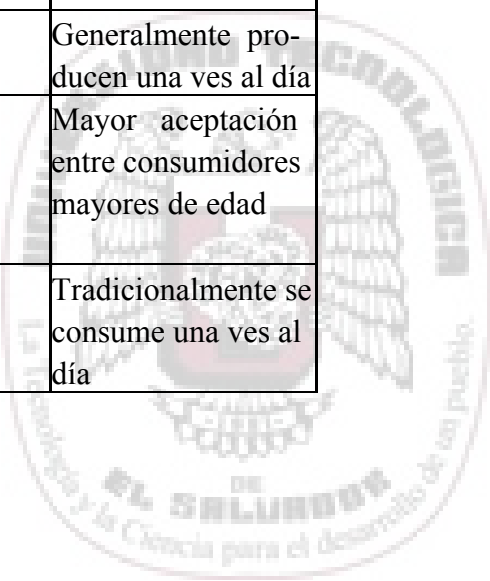
3. Producto.

El producto consiste en un pan elaborado higiénicamente a base de harina fuerte, manteca, sal, levadura y agua. Panadería Real fabrica y comercializa cinco tamaños de pan, los cuales se especifican a continuación: 7cm, 9 cm, 11cm, 14cm y 20cm (tamaños aproximados). Todos los tamaños del producto están elaborados con la misma calidad en cuanto a las materias primas utilizadas.(Ver Anexo 3)

▪ **Productos Sustitutos.**

Se considera como productos sustitutos a la tortilla y el pan de leche (pan de caja). En el cuadro a continuación se presentan las ventajas y desventajas tanto de nuestro producto como los sustitutos.

PRODUCTO PROPIO		PRODUCTOS SUSTITUTOS	
		LA TORTILLA	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
Existen varios Tamaños	Creencia de poco valor alimenticio	Creencia de mucho valor alimenticio	Un solo tamaño
Consistencia liviana	Generalmente se necesita más de uno para satisfacerse	Por lo general con dos se satisfacen las personas	Consistencia pesada
Se produce dos veces en el día			Generalmente producen una ves al día
Buena aceptación Por consumidores adultos y menores de edad			Mayor aceptación entre consumidores mayores de edad
Tradicionalmente se consume dos veces en el día			Tradicionalmente se consume una ves al día



		PAN DE LECHE	
Precio accesible	Poca durabilidad	Mayor durabilidad	Precio mayor
Varios tamaños	Una variedad	Variedades	Un solo tamaño

4. La Competencia (ver anexo 4).

Para Panadería Real los competidores primarios o importantes resultan ser los siguientes:

Panadería los Luna.

Único establecimiento fuerte que existe dentro de la tercera etapa de la Urbanización, funciona desde casi seis años y ya cuenta con una actividad consolidada en el mercado ofreciendo pan dulce en diferentes variedades, las cuales són: novias, chachama, pastel de piña, pañuelos y alemanas lo que la hace diferente de Panadería Real. También ofrece pan francés en dos tamaños con una capacidad de producción limitada ocupando un espacio en sus salas de venta de 5 mt².

Tienda San Antonio.

Establecimiento comercial que existe aproximadamente desde hace once años el cual goza de una buena ubicación geográfica ofreciendo a sus clientes productos varios y a la vez es distribuidor de Panadería La Fe en la línea de pan dulce y francés.



5. Plan de Mercadeo.

Objetivo: Determinar las políticas de precio, las estrategias de venta y promoción que debe implementar la empresa con el propósito de que las ventas incrementen en un 10% para el año 2004 con respecto a las ventas del año 2003.

▪ Fijación de la Política de Precios.

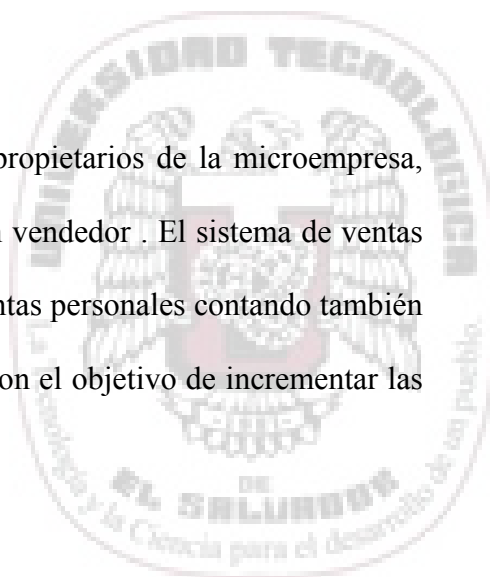
Los precios manejados por la empresa para los diferentes tamaños son los siguientes:

Tamaño	Precio Unitario
7 cm.	\$0.02
9 cm.	\$0.03
11 cm.	\$0.04
14 cm.	\$0.06
20 cm.	\$0.12

Es importante mencionar que los precios en el mercado son estándares para los tamaños de 9, 14 y 20 centímetros, por lo que Panadería Real se diferencia de la competencia manejando dos tamaños más.

▪ Estrategia de Ventas.

El equipo de ventas está conformado por uno de los propietarios de la microempresa, quien lleva a cabo la administración de las ventas, y un vendedor . El sistema de ventas con el que cuenta la Panadería es principalmente las ventas personales contando también con tiendas y canasteras que distribuyen el producto. Con el objetivo de incrementar las



ventas se planea agregar a la actual estrategia de ventas ruteros y vendedores ambulantes.

▪ Estrategia Promocional.

La Panadería Real no cuenta con estrategias de promoción por lo que las estrategias que debe implementar son las siguientes.

El mensaje más importante para motivar a los consumidores a comprar será el hecho de adquirir un producto de calidad e higiénicamente elaborado. El mensaje será expresado a los clientes a través de lo siguiente:

Nombre de la empresa : Panadería Real

Eslogan : Con Panadería Real saboree un pan de calidad

Logo : Tres panes de diferentes
tamaños

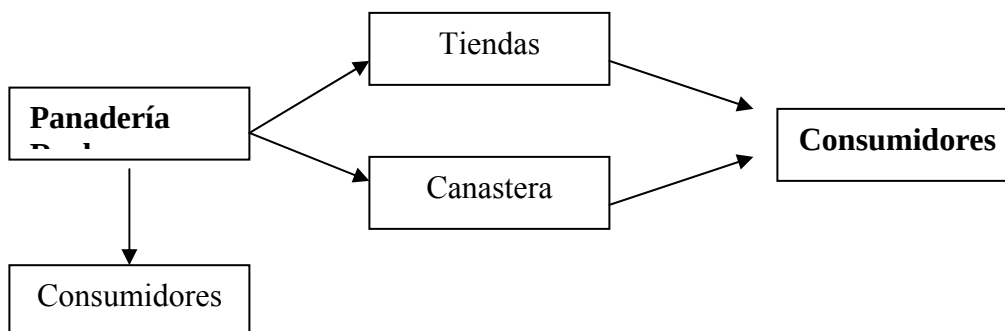


MEDIOS DE PUBLICIDAD A UTILIZAR:

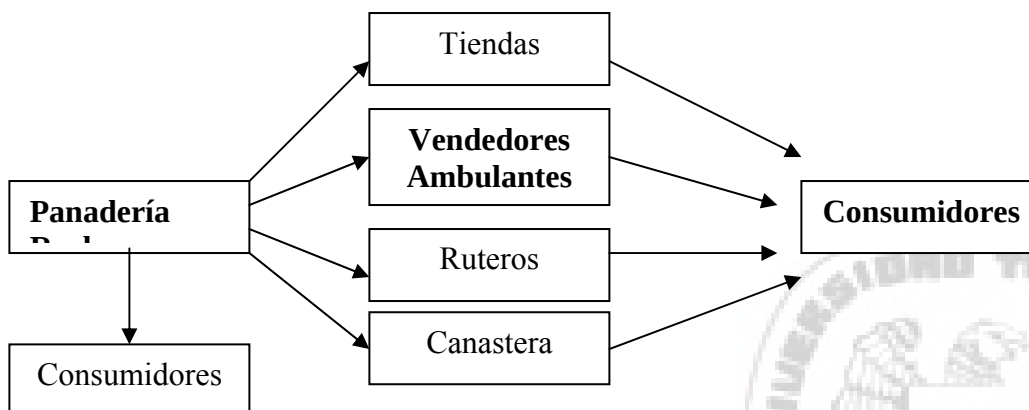
MEDIO	ESPECIFICACIÓN	FRECUENCIA	COSTO
Afiches 1,000 anual	Colocados en las colonias aledañas a la Panadería	dos veces al año	\$180/año
Patrocinar un equipo de fútbol	Camisetas con el logo de la panadería en la parte de adelante y en la calzoneta el logo en pequeño en la pierna derecha	una vez al año	\$125/año

▪ Estrategias de Distribución.

Los canales de distribución que actualmente implementa Panadería Real son los siguientes:



Los canales de distribución que debe de implementar la Panadería Real son los siguientes:



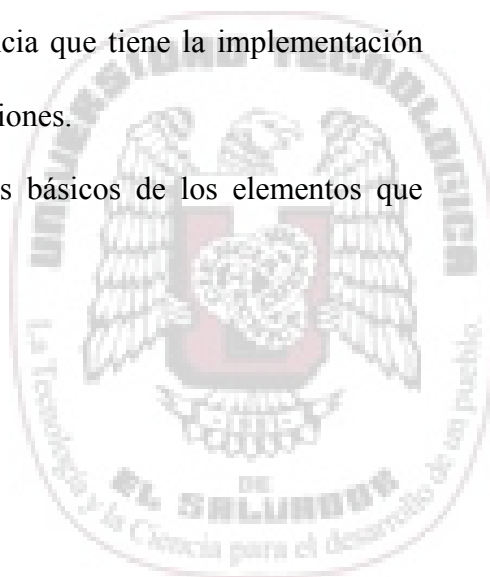
Al poner en práctica estos canales de distribución la empresa obtendría las siguientes ventajas:

- Se aumentarán las ventas.
- Mayor cobertura de mercado.
- Oportunidad de crecimiento de la empresa.
- Generará mayores oportunidades de empleo.
- Incremento en las utilidades.

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Para poder implementar la presente propuesta en las microempresas panificadoras del Municipio de Soyapango, se han establecido los siguientes lineamientos:

1. Acudir a las diferentes Instituciones gubernamentales y no gubernamentales que apoyan a la microempresa, para que por medio de éstos se pueda llegar a los microempresarios.
2. Sensibilizar a los microempresarios de la importancia que tiene la implementación del Plan de Negocio para el desarrollo de sus operaciones.
3. Impartir a los microempresarios los conocimientos básicos de los elementos que conforman el Plan de Negocio.



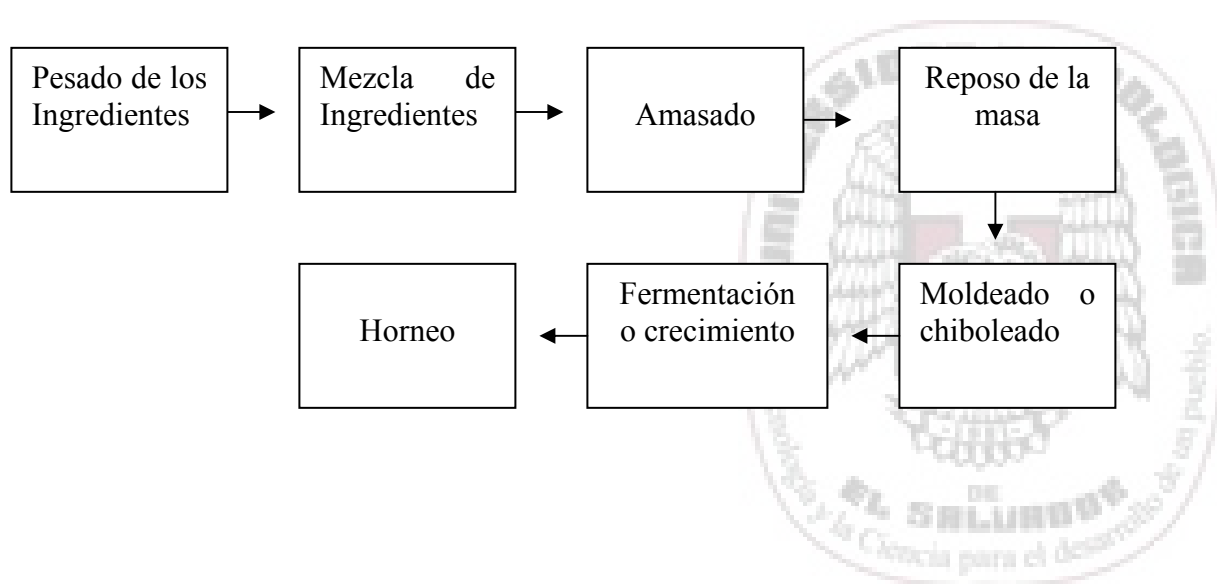
4. Capacitar a los microempresarios de cómo elaborar un Plan de Negocio que se adapte a de acuerdo a las características administrativas, funcionales y operativas de cada microempresa.
5. Concientizar a los microempresarios de poner en práctica el Plan de Negocio para que éste no pierda su valor como herramienta administrativa.
6. Monitoreo por parte de las instituciones implícitas en el proyecto, de los logros obtenidos a través de la implementación del Plan de Negocio.

V. ANÁLISIS TÉCNICO.

Objetivo: Evaluar los requerimientos de maquinaria y de materia prima necesarias para la elaboración del producto, a fin de lograr el incremento del 10% en la producción.

1. Descripción del Proceso de Producción.(Ver Anexo 5)

El proceso de producción del pan es sencillo y se representa en el siguiente diagrama:



2. Maquinaria y Equipo.

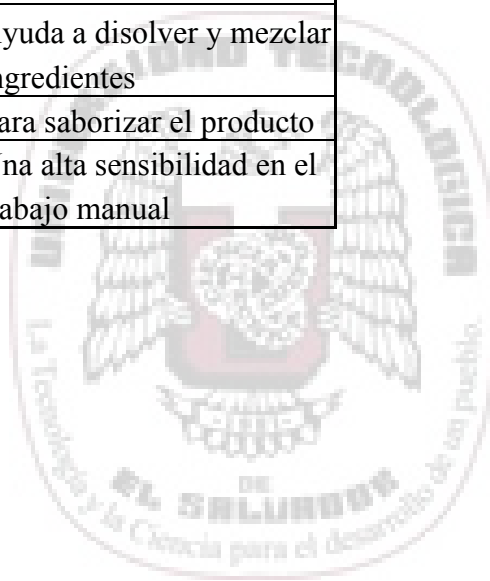
El equipo con el que cuenta Panadería Real para la fabricación del pan es el siguiente:

Cantidad	Maquinaria y Equipo
2	Hornos
1	Amasadora
1	Báscula
3	Clavijeros

3. Materia Prima.

Refiriéndose al pan francés estas son las materias primas, características y las funciones de éstas:

Materias Primas		
Harina Fuerte	Harina de primera fortificada	Para los tres diferentes tamaños
Grasas	Manteca Distharsa	Da sabor y consistencia al Producto
Levadura	Fermipan	Sirve para dar crecimiento y fermentación
Agua	Natural	Ayuda a disolver y mezclar ingredientes
Sal	Yodada	Para saborizar el producto
Mano de Obra	Personal capacitado	Una alta sensibilidad en el trabajo manual



4. Instalaciones.

La Panadería se encuentra en un local adecuado ocupando un espacio físico 25mts de largo y 15mts de ancho, teniendo acceso a los servicios básicos como agua, energía y teléfono, también está ubicada en un área de mucho comercio estando en un lugar accesible para sus clientes y proveedores, debido a que es una de las calles principales de la Urbanización (Ver Anexo 6).

5. Ubicación.

La ubicación con la que cuenta Panadería Real es de suma importancia para ésta, puesto como se mencionó anteriormente está ubicada en una vía principal y al centro de la entrada de dos pasajes. Su ubicación específica es Urbanización Prados de Venecia tercera etapa, grupo 78, casa # 1 Soyapango. (Ver anexo 2)

6. Los Proveedores.

Los proveedores de la Panadería se detallan a continuación:

Distharsa: quien los provee de la harina fuerte, la levadura y la manteca con los cuales trabaja a base de créditos para siete días.

7. Proceso de Producción.

▪ Fuerza de trabajo.

Número total de empleados permanentes de producción: 6

Número de Turnos de trabajo: 2



Número de horas de operación: 8

Responsables de la supervisión del proceso: Iris Reyes y Máximo Reyes.

▪ **Capacidad de producción.**

La capacidad de producción diaria alcanza un valor actual de 4707 unidades. Para el próximo año se pretende lograr un incremento en la producción del 10% anual.

▪ **Proceso del Control de Calidad.**

El control de calidad estará orientado a garantizar que el producto sea elaborado bajo criterios estrictos de higiene, esto será posible cumpliendo con las siguientes normas, tanto para las materias primas como para la mano de obra.

Proceso de Reglas de Higiene para las materias primas:

- No mantener desperdicios de materia prima.
- Mantener la materia prima en contenedores limpios y debidamente rotulados.
- Mantener la materia prima en lugares y temperaturas adecuadas, durante el embodegamiento.
- La materia prima debe estar protegida o tapada ya sea que se encuentre en la bodega o lista para su uso.

Proceso de Reglas de Higiene para el personal

- Las manos deben estar siempre lavadas y limpias.



- Debe de usar ropa limpia, pelo recogido, de preferencia usar delantal y gorro.
- Cortaduras, quemaduras o rasguños que se produzcan, deben ser curadas inmediatamente en el establecimiento. Esto evitará problemas o infecciones.
- Es deber no permitir la entrada a personal con enfermedades o infecciones, a cualquier lugar donde se elaboran productos comestibles, ya que pueden contagiar a otras personas o al producto terminado.

▪ **Proceso del Control de Inventarios.**

El control de inventarios estará a cargo del encargado de producción, manteniéndose en bodega un inventario mínimo de ocho días de venta, no existiendo así ningún problema con el aprovisionamiento de las materias primas en caso de escasez.

A continuación se detallan las cantidades a mantener en inventario:

Materias Primas	Cantidad
Harina Fuerte	32 bolsas/ 25 lbs.
Manteca	1 caja/ 50 lbs.
Levadura	1 caja/ 16 onz.
Sal	1/2 arroba/ 12.5 lbs.

El control se realizará mediante el siguiente cuadro:

Materia Prima	Entrada	Salidas	Existencias

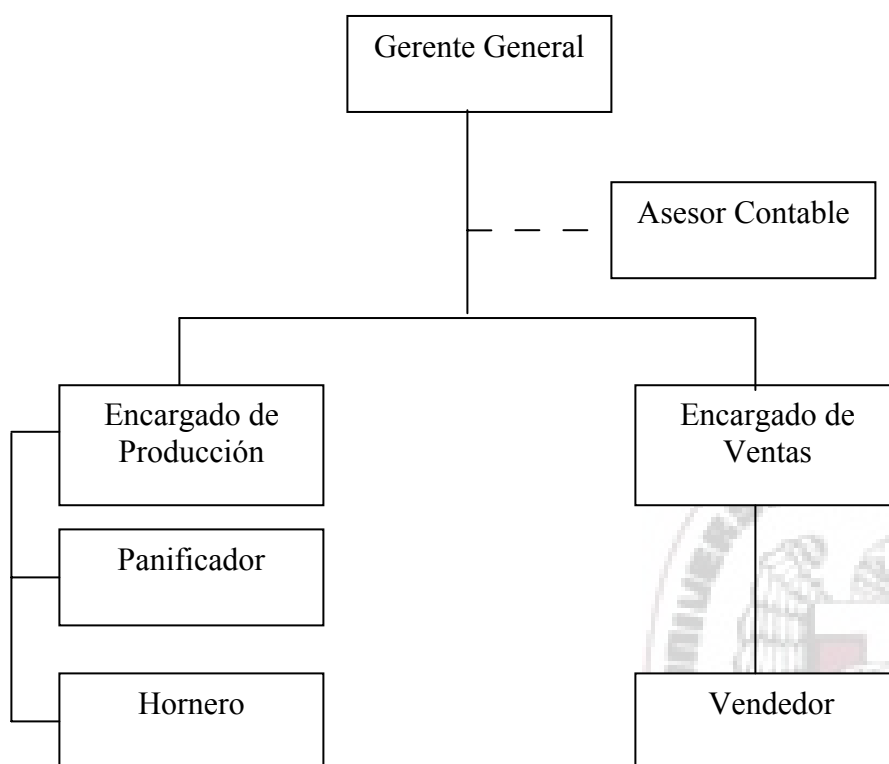


VI. ORGANIZACIÓN

Objetivo: Describir la estructura de la empresa, funciones y responsabilidades de cada nivel jerárquico

La estructura organizativa de la empresa es sencilla y se representa de la siguiente manera:

Organigrama de “Panadería Real S.A. de C.V.”



Funciones específicas por puesto.

- Gerente General: Es la parte de la empresa que se hará cargo de la administración, cuidando que las distintas áreas de la empresa, lleven a cabo de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir que cumplan con sus objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad.

Las Funciones específicas para esta área son:

- Orientar la dirección de la empresa.
 - Definir y planear las metas y objetivos de la empresa, determinando qué se quiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlo.
 - Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos.
-
- Encargado de Producción: En este puesto se busca que la persona dirija las funciones relacionadas con el proceso de producción del pan.

Las funciones específicas para esta área son:

- Elegir la materia prima.
- Planear diariamente la producción.
- Reducir los costos y mejorar los procesos de manufactura.
- Buscar los proveedores.
- Regular la frecuencia de compra de materia prima.



- Encargado de Ventas: Se ocupará de las estrategias de mercado, como lo son: publicidad y ventas. Para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas.

Las funciones específicas para esta área son:

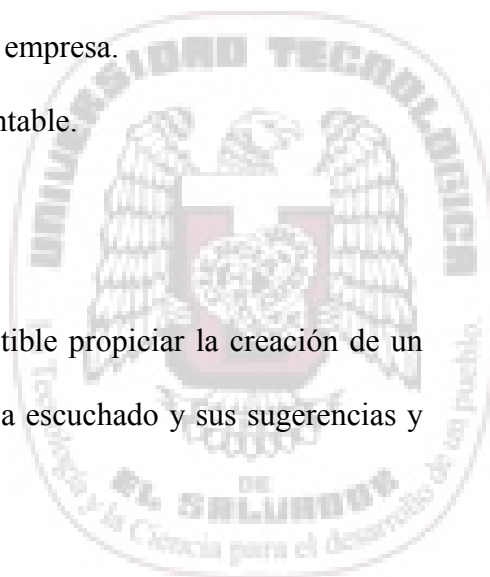
- Elaborar estrategias de promoción.
 - Planear el sistema de distribución.
 - Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
-
- Asesor Contable: En esta área se pretende mantener la contabilidad de la Panadería al día.

Las funciones específicas son:

- Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, Balance General y Estados de Resultados.
- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- Planear y controlar todas las actividades del área contable.

1. Estilo Gerencial.

Por el hecho de ser una microempresa, es bastante factible propiciar la creación de un estilo de liderazgo participativo, donde el trabajador sea escuchado y sus sugerencias y



aportes sean tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones. La posibilidad de canales de comunicación directa abiertos será la forma de mantener un ambiente de trabajo armonioso y de verdadero equipo, a fin de lograr una identificación completa de los trabajadores con los objetivos y metas de la empresa.

Los trabajadores podrán ser recompensados en forma anual con base al desempeño mostrado en su trabajo, dependiendo de la condición económica de la empresa y de los cambios en el mercado laboral.

2. Capacitación de Personal.

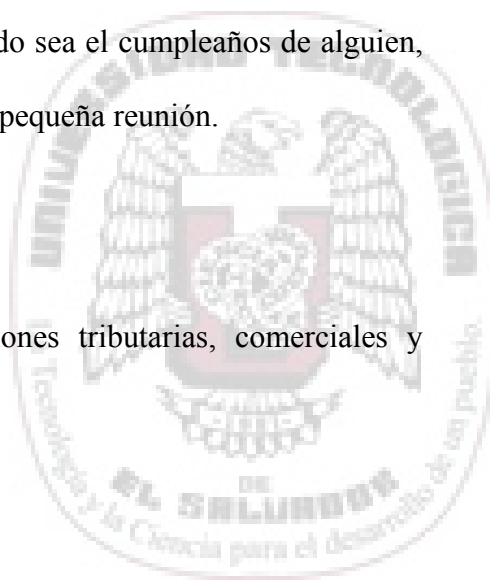
Los encargados de ventas y producción asisten a capacitaciones periódicamente, impartidas por Molinos de El Salvador. Dichas capacitaciones consisten en orientarlos en aspectos de higiene ocupacional, servicio al cliente y ventas.

3. Motivación.

La empresa mantiene satisfecho al personal ofreciéndoles las prestaciones salariales que exige la ley. Para incentivar aún más al personal cuando sea el cumpleaños de alguien, durante el día se debe realizar un descanso y hacer una pequeña reunión.

4. Marco Legal de la Organización.

A continuación se detallan brevemente las obligaciones tributarias, comerciales y laborales con las que cuenta Panadería Real:



- Escritura Pública de Constitución de la Empresa.
- Registro Tributario y Registro de IVA.
- Sistema Contable autorizado.
- Libros Contables legalizados.
- La empresa está inscrita en la Alcaldía Municipal.
- La empresa está registrada en la Dirección General de Estadísticas y Censos.
- Registro de Matrícula.
- Seguro Social y AFP's.
- Registro de Empleador ante el Ministerio de Trabajo.

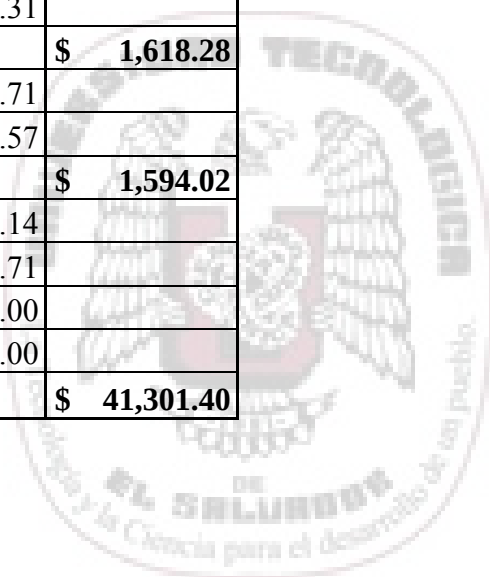


VII. FINANZAS

Objetivo: Determinar el presupuesto anual que la empresa necesita así como el porcentaje de crecimiento en las utilidades.

1. Presupuesto del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2003

Materia Prima		\$ 21,625.80
Harina	\$ 19,501.71	
Manteca	\$ 42.26	
Levadura	\$ 1,053.26	
Sal	\$ 1,028.57	
Recurso Humano		\$ 14,310.85
Gerente General	\$ 3,017.14	
Encargado de Venta	\$ 2,468.57	
Encargado de Producción	\$ 2,468.57	
Contador	\$ 2,057.14	
Hornero	\$ 1,728.00	
Ayudantes de Producción (4)	\$ 1,524.86	
Ayudante de Venta	\$ 1,028.57	
Servicios Básicos		\$ 2,152.45
Luz Eléctrica	\$ 1,097.14	
Teléfono	\$ 840.00	
Agua	\$ 215.31	
Otros		\$ 1,618.28
Gas Propano	\$ 1,357.71	
Bolsas	\$ 260.57	
Deducciones		\$ 1,594.02
Impuestos Municipales	\$ 137.14	
Registro de Comercio	\$ 125.71	
Seguro Social	\$ 726.00	
AFP'S	\$ 605.00	
Total de Gastos		\$ 41,301.40



CUADRO DE VENTAS DEL AÑO 2003

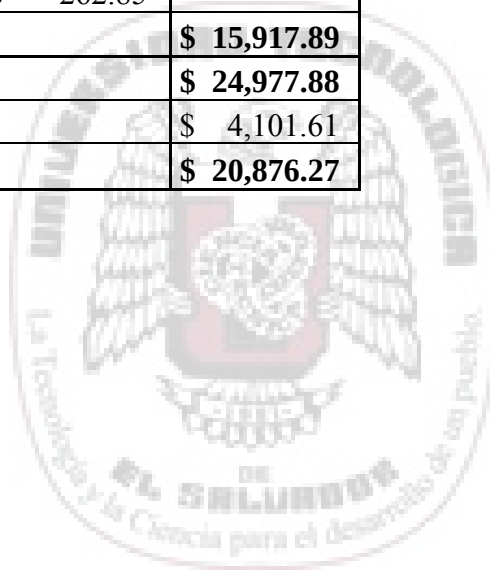
Tamaño	Porcentaje Mensual*	Producción Mensual	Precio Unitario	Total Venta Mensual	Ventas Anuales
7 cm	20%	28,252	\$ 0.02	\$ 565.04	\$ 6,780.48
9 cm	45%	63,567	\$ 0.03	\$ 1,907.01	\$ 22,884.12
11 cm	18%	25,427	\$ 0.04	\$ 1,017.08	\$ 12,204.96
14 cm	10%	14,126	\$ 0.06	\$ 847.56	\$ 10,170.72
20 cm	7%	9,888	\$ 0.12	\$ 1,186.58	\$ 14,239.00
Total	100	141,260			\$ 66,279.28

*Calculado sobre las ventas totales efectuadas en el mes.

Panadería Real S.A. de C.V.

Estado de Resultado del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2003

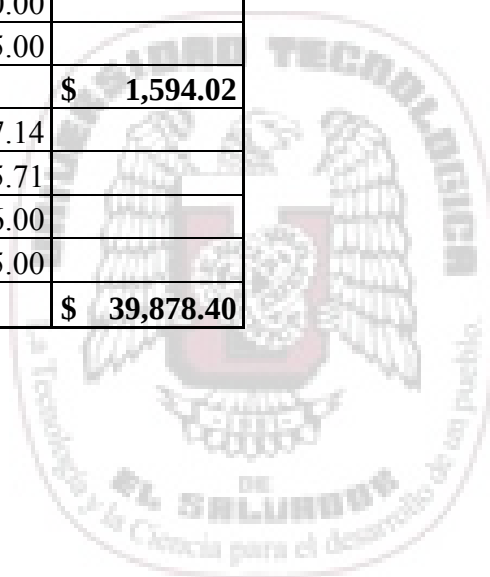
Ventas		\$ 66,279.28
Costo de Venta		\$ 25,383.51
Utilidad Bruta		\$ 40,895.77
Salarios	\$ 10,813.71	
Prestaciones	\$ 1,331.17	
Agua, luz, electricidad	\$ 2,670.16	
Comunicaciones	\$ 840.00	
Otros	\$ 262.85	
Total Gastos Generales y de Administración		\$ 15,917.89
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 24,977.88
Impuesto s/ la Renta		\$ 4,101.61
Utilidad Neta		\$ 20,876.27



1. Proyecciones Financieras.

Presupuesto del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2004

Materia Prima		\$ 20,144.66
Harina	\$ 18,020.57	
Manteca	\$ 42.26	
Levadura	\$ 1,053.26	
Sal	\$ 1,028.57	
Recurso Humano		\$ 14,310.85
Gerente General	\$ 3,017.14	
Encargado de Venta	\$ 2,468.57	
Encargado de Producción	\$ 2,468.57	
Contador	\$ 2,057.14	
Hornero	\$ 1,728.00	
Ayudantes de Producción (4)	\$ 1,524.86	
Ayudante de Venta	\$ 1,028.57	
Servicios Básicos		\$ 1,775.31
Luz Eléctrica	\$ 960.00	
Teléfono	\$ 600.00	
Agua	\$ 215.31	
Otros		\$ 1,748.56
Gas Propano	\$ 1,357.71	
Bolsas	\$ 390.85	
Promoción y Publicidad		\$ 305.00
Afiches	\$ 180.00	
Patrocinio de Equipo de Fútbol	\$ 125.00	
Deducciones		\$ 1,594.02
Impuestos Municipales	\$ 137.14	
Registro de Comercio	\$ 125.71	
Seguro Social	\$ 726.00	
AFP'S	\$ 605.00	
Total de Gastos		\$ 39,878.40



CUADRO DE VENTAS PROYECTADAS PARA EL AÑO 2004

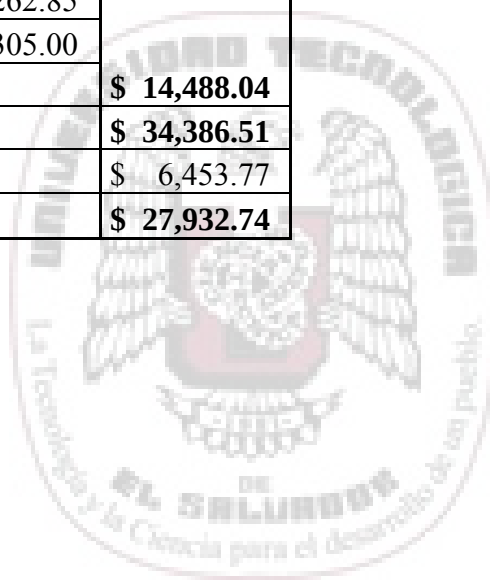
Tamaño	Porcentaje Mensual*	Producción Mensual	Precio Unitario	Total Venta Mensual	Ventas Anuales
7 cm	20%	31,077	\$ 0.02	\$ 621.54	\$ 7,458.48
9 cm	45%	69,924	\$ 0.03	\$ 2,097.72	\$ 25,172.64
11 cm	18%	27,969	\$ 0.04	\$ 1,118.76	\$ 13,425.12
14 cm	10%	15,539	\$ 0.06	\$ 932.34	\$ 11,188.08
20 cm	7%	10,877	\$ 0.12	\$ 1,305.24	\$ 15,662.88
Total	100	155,386			\$ 72,907.20

*Calculado sobre las ventas totales efectuadas en el mes.

Panadería Real S.A. de C.V.

Estado de Resultado del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2004

Ventas		\$ 72,907.20
Costo de Venta		\$ 24,032.62
Utilidad Bruta		\$ 48,874.55
Salarios	\$ 10,813.71	
Prestaciones	\$ 1,331.17	
Agua, luz, electricidad	\$ 1,175.31	
Comunicaciones	\$ 600.00	
Otros	\$ 262.85	
Promoción y Publicidad	\$ 305.00	
Total Gastos Generales y de Administración		\$ 14,488.04
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 34,386.51
Impuesto s/ la Renta		\$ 6,453.77
Utilidad Neta		\$ 27,932.74



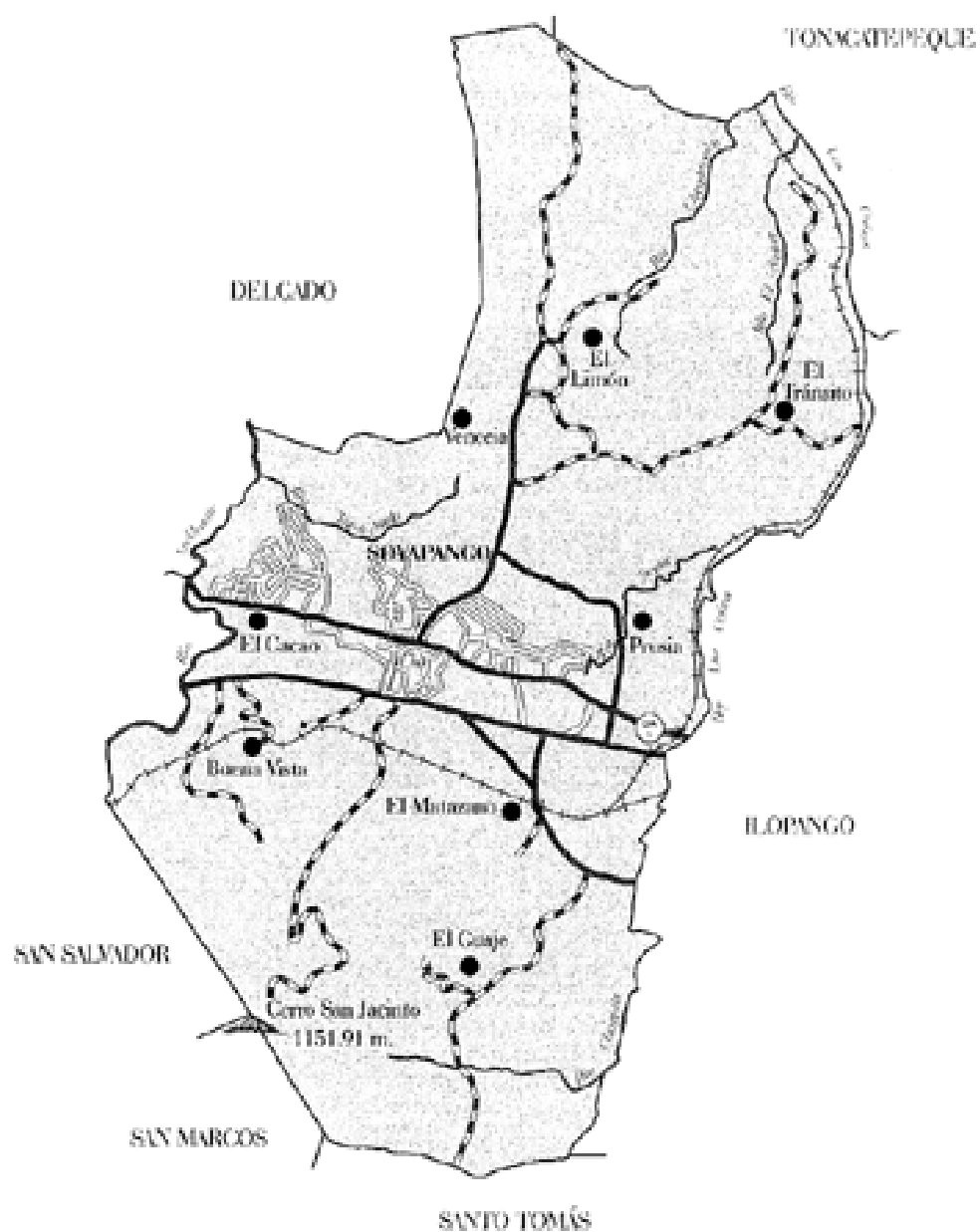
ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIO



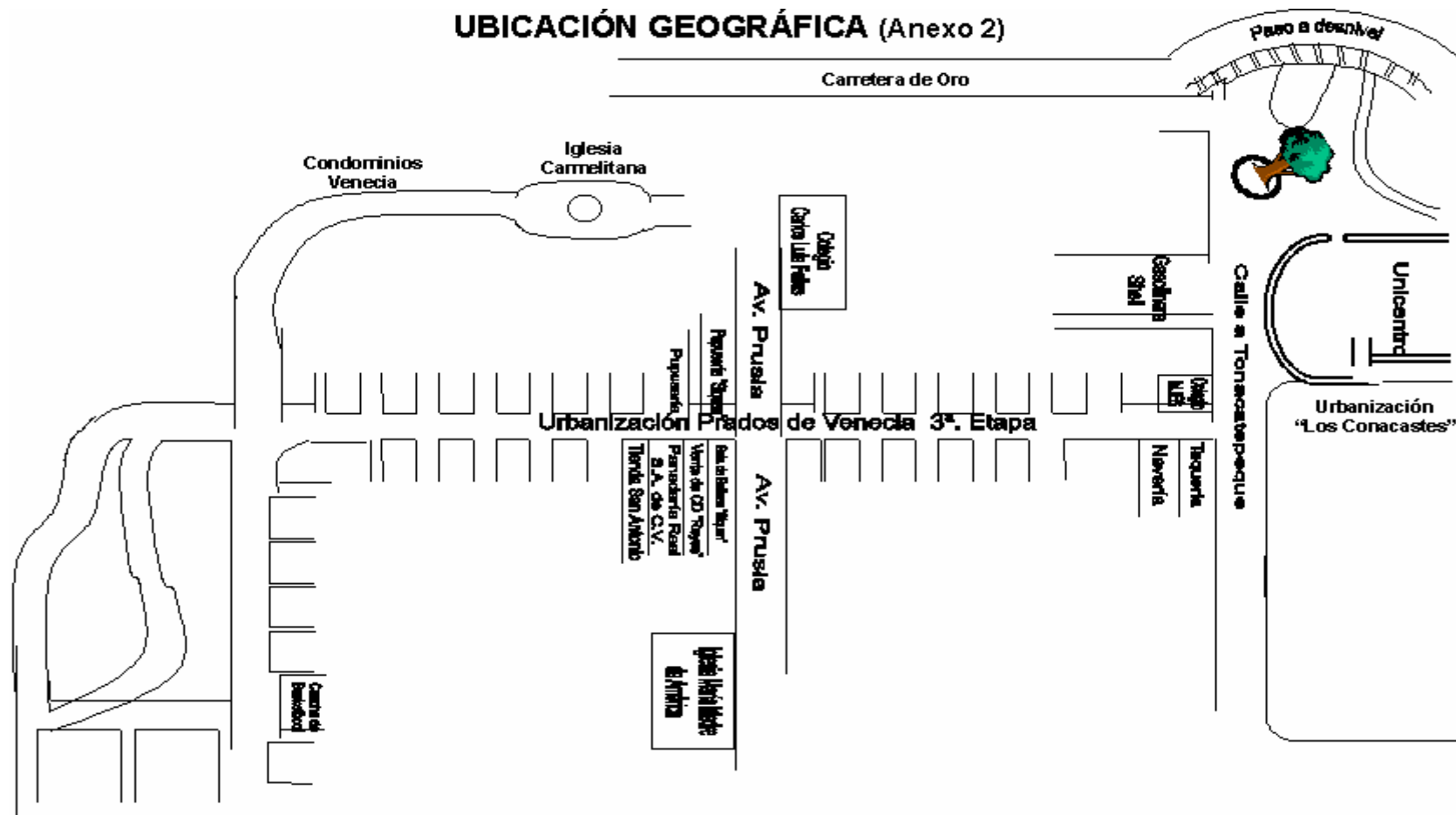
ANEXO N. 1



SOYAPANGO



UBICACIÓN GEOGRÁFICA (Anexo 2)



ANEXO N. 2

ANEXO N.3

Tamaño de 7cm.



Tamaño de 9cm.



Tamaño de 11cm.



Tamaño de 14cm.



Tamaño de 20cm.



ANEXO N.4

SINÓPSIS DE LA COMPETENCIA			
LOCAL	MUNICIPAL	NACIONAL	EXTRANJERA
"Los Luna"	"Karlita"	"Lido S.A de C.V."	"Pan Bimbo"
"Panadería s/n"	"Pan Hispano"		
"Panadería s/n"	"La Salud"		
"Panadería s/n"	"Santa Emilia"		
"Panadería s/n"	"Monterrey"		
"Panadería s/n"	"Judith Brenda"		
"Roxana"	"Clavelina"		
"Panadería s/n"	"San José"		
"Panadería s/n"	"La Esperanza"		
"Panadería s/n"	"Rosy"		
Tda. "San Antonio"	"Tony"		
	"La Fe"		
	"Albert"		
	"Delipan"		
	"Ligia"		
	"ISAS"		
	"Los Ángeles"		
	"Paquita"		
	"El Divino Maestro"		
	"Lupita"		
	"Ismay"		
	"Santa Inés"		
	"El Trigo"		



ANEXO N. 5

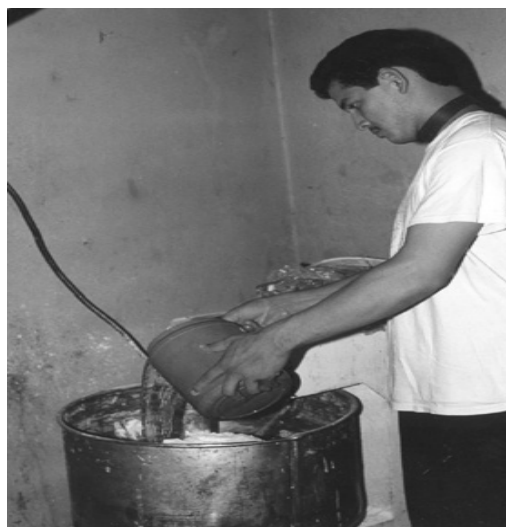
PROCESO DE PRODUCCIÓN

Mezcla de Ingredientes.

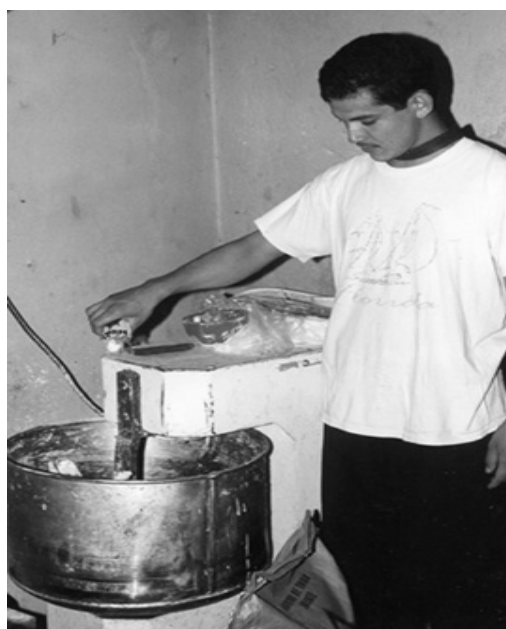
Harina



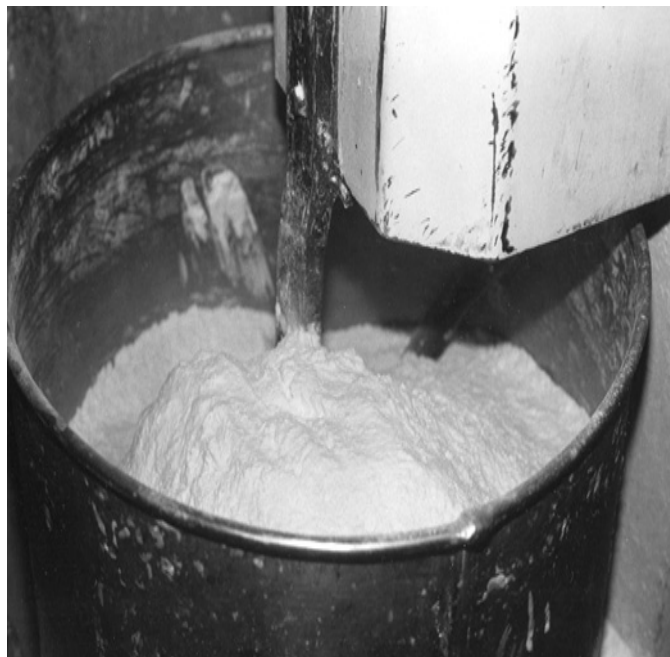
Agua



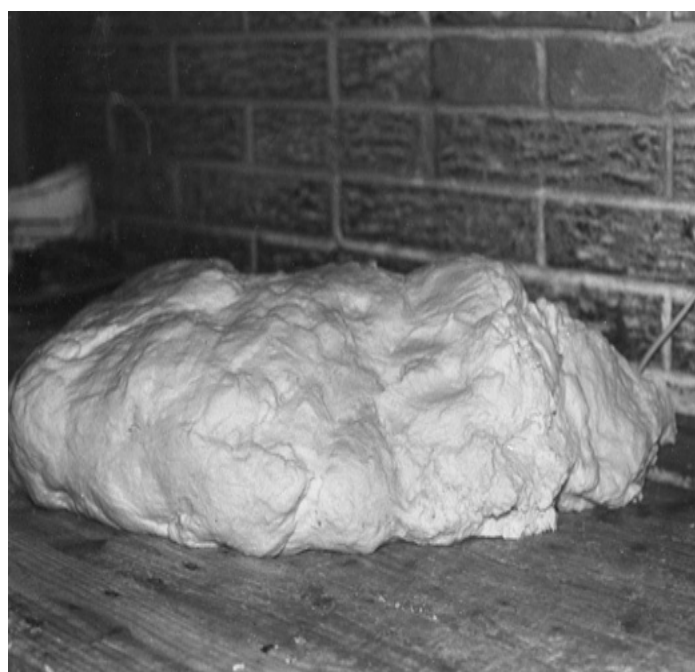
Sal



Amasado



Reposo de la Masa



Moldeado o Chiboleado



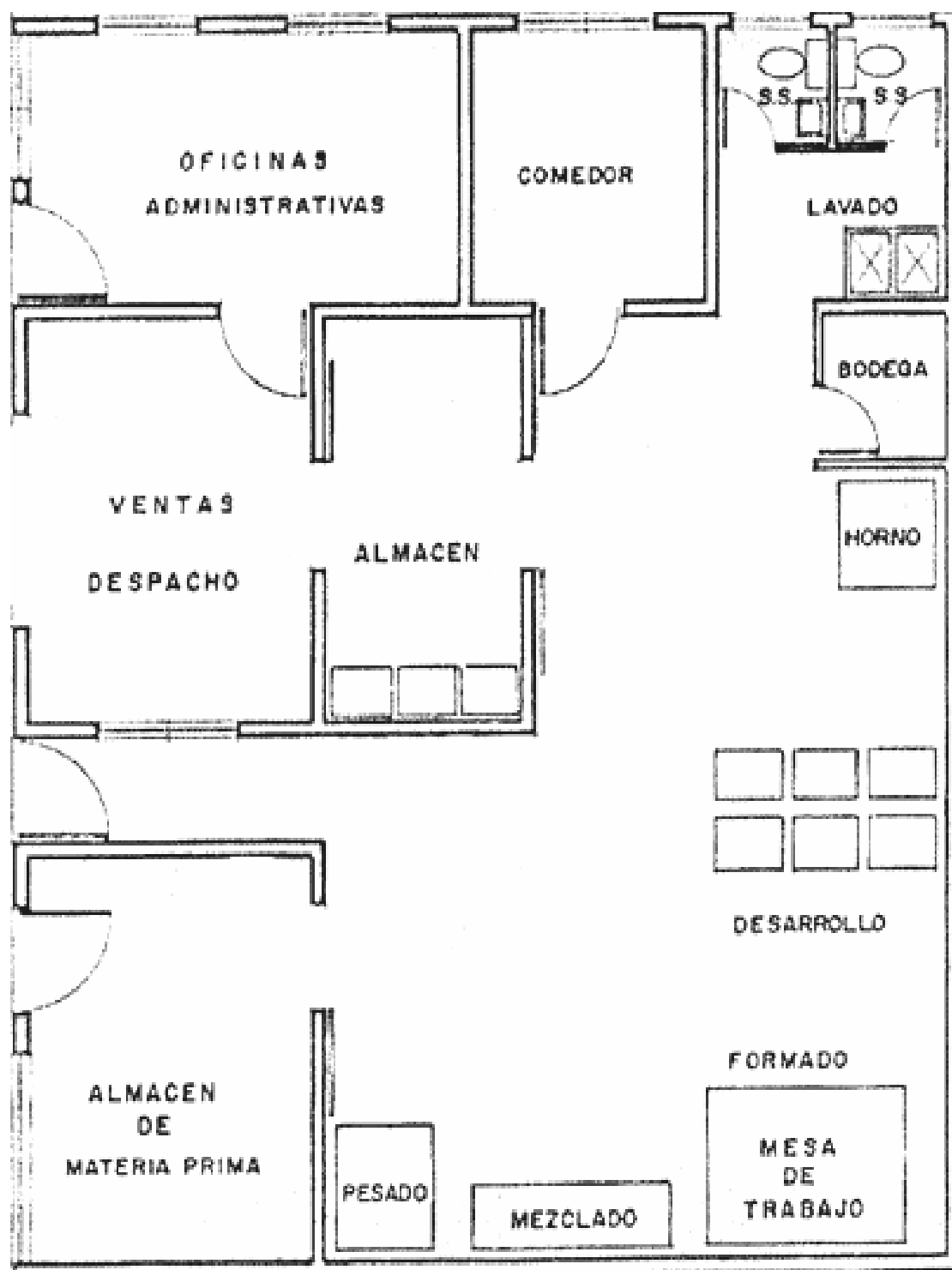
Fermentación o crecimiento del pan



Horneo del pan



ANEXO N. 6



GLOSARIO

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.

Estrategia: Resultado del proceso de decidir sobre objetivos de la organización, de los cambios de ésta o de los recursos utilizados y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y disposición de los recursos.

Funciones: Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Industria: Es un sector de transformación, que lleva los bienes a su estado final, de manera que estén pronto para el uso.

Liderazgo: Forma de influir la acción de un grupo organizado, tanto en la elección de sus objetivos como en la obtención de los mismos.

Mercado: Marco en que la empresa obtiene sus recursos y que consiste en los sectores de actividad económica a los que dirige sus productos y servicios.



Metas: Son los diferente propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Son fines más específicos que componen el objetivo principal de la empresa.

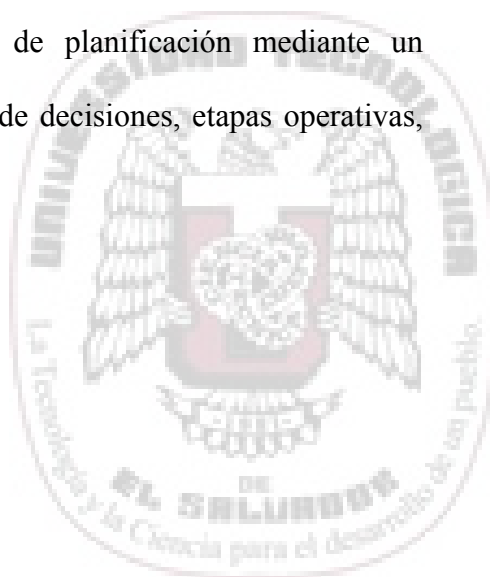
Modelo: Reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación.

Negocio: Actividad económica relacionada con objeto de alcanzar un lucro mediante la prestación de un servicio o la producción, comercialización o distribución de bienes.

Objetivo: Es el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.

Panificación: Designa la fabricación de todos los productos cocidos mediante el uso de calor seco, que en la mayoría de los casos se aplica directamente por radiación desde las paredes de un horno u otro equipo similar.

Plan: Reflejo básicamente cuantitativo del proceso de planificación mediante un esquema de acción en el que se plasman un conjunto de decisiones, etapas operativas, estructuradas y escalonadas en el tiempo.



Plan de Negocio: Es un conjunto 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.

Planificación: Forma de decisión anticipada para establecer lo que hay que hacer y cómo debe realizarse, antes de que se necesite actuar.

Políticas: Principios generales que encauzan el pensamiento y la acción de los componentes de una organización hacia la consecución de unos objetivos.

Sector: Componentes de un sistema económico, productivo, de población, etc, configurados a partir de un gran número de concurrentes del mismo.

Ventaja Competitiva: Conjunto de ventajas que posee la empresa frente a sus competidores o entorno próximo, que le confieren mayor preferencia.



BIBLIOGRAFÍA

Alcaráz Rodríguez, Rafael. El Emprendedor de Éxito. 2a. ed. McGraw-Hill. México D.F., 2001. Págs 112-211.

Borello, Antonio. El Plan de Negocios. McGraw-Hill. Colombia, Santa Fé de Bogotá, 2000. Págs 5-79.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista, Lucio Pilar. Metodología de la Investigación. 2a. ed. McGraw-Hill. México D.F., 1998. Págs 60-106.

Mendoza Orantes, Ricardo. Código de Comercio Actualizado. 5a. ed. Jurídica Salvadoreña. El Salvador, San Salvador, 1996. Págs 114-149.

Muñoz Razo, Carlos. Como Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. Pearson Educación. México D.F., 1998. Págs 180-199

Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. UCA editores. El Salvador, San Salvador, 2000. Págs 79-156.



Varela, Rodrigo. Innovación Empresarial. 2a. ed. Pearson Educación. Colombia, Santa Fé de Bogotá, 2001. Págs 159-211.

Rivera de Pinel, Patricia; Cortés, Edgardo Bernardo; Alfaro Alvarado, Jorge. Tesis. La Planificación del Mercadeo y el Crecimiento en la Pequeña Industria Panadera. Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 2001. Págs 5-20.

ASIP. Revista. Situación Actual en la Industria de la Panificación en El Salvador. El Salvador, San Salvador, 1998. Págs 20-21.

ASIP. Revista. Tecnología para obtener Harina de nuestro costal. El Salvador, San Salvador, 1999. Págs 10-15.

Interiano, Jesús. Folleto. Seminario Administración de Panaderías. Molinos de El Salvador. El Salvador, San Salvador, 1999. Págs 12-17.



ANEXOS



Anexo N° 1.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR

Objetivo: Identificar la importancia que le dan los microempresarios a la aplicación de un Plan de Negocio en su proceso administrativo.

Datos Generales:

Edad_____ Sexo: M ☐ F ☐ Estado Civil: Soltero ☐ Casado ☐ Acompañado ☐

Nivel de Estudios_____

Propietario ☐ Familiar ☐ Particular ☐

1) De las siguientes formas de planificar cuáles utiliza en su panadería?

De acuerdo a volumen de ventas ☐

De acuerdo al instinto empresarial ☐

De acuerdo al gusto de sus clientes ☐

A través de un Plan de Negocio ☐

2) De los siguientes elementos de la administración cuáles conoce:

Análisis de la competencia ☐ Plan Financiero ☐

Plan de Producción ☐ Plan de Mercadeo ☐

Análisis de la industria ☐

3) De las siguientes funciones cuáles aplica en su negocio:

Obtención de créditos ☐ Atraer socios ☐

Conocer el mercado ☐ Establecer objetivos ☐

Obtener proveedores y clientes ☐



4) Qué tipo de proceso de Producción utiliza en su panadería:

Artesanal ☐ Industrial ☐ Ambos ☐

5) De las siguientes maquinarias cuáles utiliza:

Amasadora ☐ Cortadoras ☐ Báscula ☐

Horno de Leña ☐ Horno de Gas ☐ Otros ☐

6) De que manera identifica a los clientes satisfechos:

Incremento en ventas ☐ Elogios ☐

Nuevos clientes recomendados ☐ Por terceros ☐

7) Con base a qué información identifica y observa problemas en su panadería:

Alejamiento de clientes permanentes ☐

Bajo nivel de Ventas ☐

Quejas permanentes de compradores ☐

8) De las siguientes señales identifique cuáles son las que más afectan el crecimiento y desarrollo de su panadería:

Costo de materias primas ☐

Falta de obreros calificados ☐

Falta de conocimientos gerenciales ☐

Productos de baja calidad ☐

Competencia ☐

9) De los tipos de venta cuales utiliza:

Venta de mostrador ☐ Consignación ☐

Venta a domicilio ☐ Canasteras ☐



10) Qué tipo de servicio al cliente presta en su panadería:

Cortesía ☐ Empaque ☐ Buenos Precios ☐
Puntualidad ☐ Vendaje ☐

11) Mencione el nombre de las panaderías que considera como su principal competencia:

12) De los siguientes insumos, señale cuál es el más importante para la fabricación del pan:

Sal ☐
Harina ☐
Levadura ☐
Manteca ☐
Todos ☐

