

Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS



CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:

PANADERIA Y PASTELERIA MAMA LUZ

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NORMA BEATRIZ HERNÁNDEZ DE CEDILLOS

VICTOR RAFAEL ANTONIO FUENTES ORTIZ

CLAUDIA VANESSA RAMOS DE MEDINA

CRISTINA ISABEL OLMEDO ORTEGA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

RECTOR

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

DECANO

JURADO EXAMINADOR

SRA. MARÍA VIOLETA CRUZ

PRESIDENTE

LICDA. NOHEMY GARCÍA CÓRDOVA

PRIMER VOCAL

LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA

SEGUNDO VOCAL

LIC. CELESTINO PORTILLO AMAYA

TERCER VOCAL

ABRIL, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SRA. MARÍA VIOLETA CRUZ, LICDA. NOEMY GARCÍA CORDOVA, LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA Y LIC. CELESTINO PORTILLO AMAYA. A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: VÍCTOR RAFAEL ANTONIO FUENTES ORTIZ, NORMA BEATRIZ HERNÁNDEZ DE CEDILLOS, CRISTINA ISABEL OLMEDO ORTEGA Y CLAUDIA VANESSA RAMOS DE MEDINA.

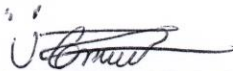
QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "PANADERIA Y PASTELERÍA MAMA LUZ"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE Si CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: Aprobado Con Honores

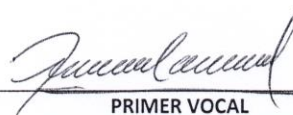
SAN SALVADOR, DOS DE FEBRERO DE DOS MIL DIECINUEVE.



PRESIDENTE DEL JURADO
SRA. MARÍA VIOLETA CRUZ



SEGUNDO VOCAL
LIC. MAURICIO ERNESTO MENJÍVAR BARRERA



PRIMER VOCAL
LICDA. NOEMY GARCÍA CORDOVA



TERCER VOCAL
LIC. CELESTINO PORTILLO AMAYA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de alcanzar un nuevo triunfo y haberme provisto de Bendición financiera, darme la sabiduría y entendimiento en todo momento.

A mis amados hijos, Hellen Saraí y Elmer Said, quienes son el motor de mi vida, a mi querida Madre, María Idalia Flores y tía Luz Inés Morales (de grata recordación), de quienes recibí su apoyo, sus oraciones, la motivación, el amor y admiración en todo momento.

A mi esposo por ser mi apoyo incondicional; así como también a mis hermanos y demás familia infinitas gracias por su amor.

A mis jefes, Ing. Billy Duran, Don Jorge Hernández y Don Alfredo Álvarez, por su colaboración oportuna, a mis compañeros de trabajo en la empresa, por ayudarme desinteresadamente.

Y para finalizar, infinitas gracias a “*Panadería Mamá Luz*” por la experiencia mutua realizada en la consultoría, a mis compañeros y asesores que compartieron sus conocimientos, y orientaron en la realización de este triunfo.

Licda. Norma Beatríz Hernández

AGRADECIMIENTO

Dios, con su amor, bondad y sabiduría me permite sonreír ante todos mis logros y este proyecto concluido ha sido una gran bendición en todo sentido y por eso agradezco a Dios el haberme permitido alcanzar esta etapa tan importante de mi vida. Todo se lo debo a Él, ya que, sin la bendición de Dios nada es posible.

Gracias a Mi esposa por entenderme en todo, gracias a Ella, porque en todo momento fue un apoyo incondicional. Este mismo furor y pasión con la que describo el perfecto e incondicional apoyo de Mi esposa, fue el mismo que me impulso en cada etapa de la maestría.

Agradezco a Mi familia, a sus aportes, a su amor, a su inmensa bondad y apoyo, lo complicado de lograr esta meta se ha notado menos. Les agradezco, y hago presente mi gran afecto hacia ustedes, Mi hermosa familia.

Gracias a todos los compañeros que estuvieron presentes durante toda o la mayor parte de la realización y el desarrollo de la maestría, gracias a aquellos que con respeto y decencia realizaron aportes de manera desinteresada; pero sobre todo agradezco a Mis compañeras de consultoría, por su esfuerzo y dedicación en todo el desarrollo de la misma.

Por último, agradezco a la Universidad, por haberme permitido formarme en ella, así como, gracias a todos los catedráticos por compartir sus conocimientos y a todas aquellas personas dentro del campus que fueron partícipes de este proceso, ya sea de manera directa o indirecta, que con su grande o pequeño aporte el día de hoy se ven reflejados en la culminación de mi paso por la universidad.

Ing. Víctor Rafael Fuentes Ortiz

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios, quien siempre me llena de grandes bendiciones, dándome fuerzas para lograr mis metas. A nuestra madre María Santísima, que me cubre con su manto sagrado e intercede por mi familia y por mí.

Agradezco a mis padres José Ramos y Blanquita de Ramos, quienes han sido y serán siempre un ejemplo a seguir y uno de los tres pilares más grandes que me sostienen, confiando en mí y brindándome su apoyo incondicional.

Agradezco a mi esposo Augusto Medina, quien en todo momento me brinda su amor, apoyo incondicional y acompaña en todo mi camino profesional y familiar. Siendo otro de los pilares más fuertes e importantes para alcanzar este gran logro.

Agradezco a mis hijas Daniela y Belén Medina quienes, en todo momento, son mi inspiración y llenan mi vida de mucha fuerza para tratar de ser cada día una mejor persona, mejor profesional, un ejemplo a seguir. Ambas son la base de mi vida, el punto de partida y el punto de llegada.

Agradezco a niña Lety y Don Carlos, mis suegros, quienes con mucho cariño me brindan su apoyo incondicional. A mis hermanas por estar pendientes, alentándome a seguir adelante.

Agradezco a mis amigos y compañeros de estudio quienes me acompañaron en todo este camino. A mis catedráticos y asesores, por todo el conocimiento que me han proporcionado logrando llenar las expectativas que tenía al inicio de este proceso.

Muchas gracias a cada uno, ya que sin su apoyo este logro no hubiese sido posible.

MAE Claudia Vanessa Ramos de Medina

Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo.....	i
I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito.....	1
1.1. Información básica de la empresa.....	1
1.2 Diagnóstico del equipo consultor.....	2
1.2.1 Dirección estratégica.....	2
1.2.2 Dirección y liderazgo	6
1.2.3 Análisis del entorno.....	7
1.2.4 Mercadeo y ventas	10
1.2.5 Producción y operaciones	15
1.2.6 Gestión ambiental	18
1.2.7 Estructura organizacional.....	19
1.2.8 Finanzas 20	
1.2.9 Recursos humanos	20
1.2.10 Gestión de información.....	23
1.2.11 Gestión de calidad.....	24
1.2.12 Innovación tecnológica.....	25
1.3 Análisis de la información: Áreas de oportunidad.....	26
1. 4 Recomendaciones: acciones a realizar de manera inmediata	28
II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e	
implantación.....	28
2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.....	28
2.1.2. Presentación al empresario de fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de	
acción clave de éxito.....	32

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	32
2.3 Descripción de la Acción Clave de éxito	36
2.3.1 Acción clave de éxito N° 1 “sistema de gestión de costos”	36
2.3.2 Acción Clave de éxito N° 2 “Dirección estratégica: Misión, visión y objetivos estratégicos.”	64
2.4 Fundamentación teórica de la acción clave	74
2.6 Plan de implantación de la acción clave de éxito	82
III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	84
Conclusiones del Equipo Consultor	88
Referencias bibliográficas.....	95
Anexos.....	98
Anexo N° 1 Documentos que respaldan el proceso de consultoría colaborativa.....	99
Anexo N° 2: Documentos que forman parte del sistema de gestión de costos.	123
Anexo N° 3: Documento que se utilizó para el taller de Dirección estratégica.	140
Anexo N° 4: Manual de usuario del sistema de gestión de costos.....	155
Anexo N° 5: Presentación de Clave de éxito al empresario.....	167

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Pasos de la “Consultoría Integral Colaborativa”	29
Ilustración 2. Pan dulce enrejado, visualizar materiales directos	37
Ilustración 3. Manuscrito de la receta de pan dulce enrejado.....	38
Ilustración 4. Materia prima directa extraídas de facturas de panadería Mamá Luz.....	39
Ilustración 5. Facturas por compra de materia prima de Panadería Mama Luz	41
Ilustración 6. Requisición de materia prima creada en una hoja Excel	43
Ilustración 7. Creación del detalle de mano de obra directa diaria de panadería Mamá Luz	44
Ilustración 8. Equipo empleado en la producción, batidora número uno y dos.....	46
Ilustración 9. Maquinaria y equipos necesarios para la producción	49
Ilustración 10. Creación del detalle gasto de venta, sueldo diario de panadería Mamá Luz	52
Ilustración 11. Detalle de gasto financiero diario	53
Ilustración 12. Determinación del costo estimado del producto terminado por unidad..	57
Ilustración 13. Determinación del costo por unidad.....	80
Ilustración 14. Área y Sub-áreas de oportunidad determinadas.	90
Ilustración 15. Donación de laptop para el sistema de gestión de costos	91
Ilustración 16. Propiedades de laptop donada a panadería Mamá Luz	92
Ilustración 17. Mapa de ubicación desde Salvador del Mundo, remitido a la empresaria	99
Ilustración 18. Primera visita, dar a conocer la herramienta de diagnostico	102
Ilustración 19. Segunda Visita, conocer el proceso operativo, ventas y distribución...	104

Ilustración 20. Tercera visita, conocimiento de equipos, maquinaria y recuso humano.	106
Ilustración 21. Presentación de la acción clave de éxito	108
Ilustración 22. Levantamiento de recetas parte I, identificación de materiales	110
Ilustración 23. Levantamiento de materia prima directa e indirecta	112
Ilustración 24. Levantamiento de recetas parte II, conocimiento de más especialidades	114
Ilustración 25. Seguimiento de programa de costeo con supervisión de funcionaria de	116
Ilustración 26. Taller de Dirección estratégica, para socializar y fomentar Misión, Visión y valores	118
Ilustración 27. Taller, dinámica para sembrar bases de cómo lograr los objetivos estratégicos en	119
Ilustración 28. Taller, Entrega de la Misión, Visión y Valores, así también Promocionales para los colaboradores	120
Ilustración 29. Taller, muestra el uso de los artículos promocionales diseñados exclusivamente para Panadería Mamá Luz.	121
Ilustración 30. Diapositiva utilizada para el taller de dirección estratégica	141

Índice de tablas

Tabla 1. Áreas y Sub Áreas que se evalúan con la herramienta de análisis.	ii
Tabla 2. Información Básica de la empresa	1
Tabla 3. Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad	27
Tabla 4. Acciones de solución propuesta	28

Tabla 5. Detalle de las reuniones sostenidas con el empresario	30
Tabla 6. Rúbrica utilizada para calificar las sub-áreas analizadas	32
Tabla 7. Detalle ejemplificando materia prima directa e indirecta.....	37
Tabla 8. Elaborado para identificar el consumo de energía eléctrica en la planta de producción.....	45
Tabla 9. Bolsón de costos indirectos de fabricación de panadería Mamá Luz	46
Tabla 10. Listado de pan dulce y cantidades que se producen por receta.	55

Índice de ecuaciones

Ecuación 1. Costo de la materia prima indirecta diaria.....	42
Ecuación 2. Determinación del factor del costo de materia prima indirecta.....	50
Ecuación 3. Determinación del factor del costo de mano de obra directa.....	50
Ecuación 4. Determinación del factor de los costos indirectos de fabricación.....	51

Resumen ejecutivo

En el presente documento detallamos el resultado de la evaluación que el equipo consultor realizó a la empresa PANADERIA Y PASTELERÍA MAMÁ LUZ; desarrollando un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles oportunidades de mejora que conlleven a su crecimiento, competitividad y desempeño, todo con el firme propósito de asesorar y proveer de herramientas que permitan a la empresa, superar las áreas débiles identificadas y explotar las oportunidades reconocidas en cada una de las áreas del negocio.

Para la realización y ejecución de esta consultoría el equipo consultor dio seguimiento a un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación del mismo, hasta llegar a la presentación de un informe final. En cada una de estas etapas el equipo consultor contó con el acompañamiento y apoyo de la empresaria.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado, se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales 7 Áreas de oportunidad, las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del equipo consultor.

A partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo con variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Área	Sub-área
Dirección Estratégica	Visión-Misión
	Objetivos Estratégicos
Producción y operaciones	Manejo de Inventarios
	Planificación de la producción
Finanzas	Análisis de Costos
	Administración Financiera
Mercadeo y ventas	Relación con los clientes

Tabla 1. Áreas y Sub Áreas que se evalúan con la herramienta de análisis.

En reunión con la empresaria y el equipo consultor se determinaron las áreas de oportunidad a intervenir, estableciéndose una acción clave de éxito a implementar en el área de finanzas la cual se muestra a continuación:

La acción clave de éxito acordada con la empresaria consiste en:

Creación de sistema de gestión de costos que contenga:

- Clasificación de la materia prima directa e indirecta.

- Clasificación de la mano de obra y de los costos indirectos de fabricación.
- Registros de los costos directos e indirectos.
- Costeo por tipo de producto.
- Matriz comparativa de costos.

Nuestra acción clave de éxito impacta de forma directa y precisa el “Análisis de costos” y la “Administración financiera”; es un Sistema de Costeo que permite un eficiente manejo de los costos de la materia prima, mano de obra directa, materia prima indirecta y costos indirectos de fabricación, permite determinar de forma aproximada el precio del costo de fabricación por cada unidad del producto terminado, ayuda asentar bases firmes para una mayor eficiente toma de decisiones, lo que proporciona un abanico de oportunidades de expansión y crecimiento sostenible en el tiempo.

Con acción clave de éxito del sistema integral de costos, la empresa alcanza los siguientes beneficios:

- Determinación del costo de producción
- Conocimiento de los productos que representen los mejores beneficios a menor costo.
- Generar bases de datos de productos con mayor, mediana y menor demanda, incluso por temporadas o márgenes de tiempo de las mismas.

- Podrá incluir todos los elementos del costo en la determinación de este.
- Contará con información segura y oportuna lo que le facilitará la toma de decisiones.

Es así como en el plazo de un mes, se ha implementado la acción clave de éxito, misma que ha sido elaborada de manera conjunta con la empresaria y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Se diseñó y elaboró un sistema dinámico y a la medida, implementando un ciclo de costeo, determinado especialmente para el tamaño del negocio. La base está formada por los requerimientos de materia prima directa e indirecta en donde se detallan recetas, tipos de masas y medidas y/o pesos de cada insumo. El sistema se divide en 12 módulos siguientes:

- Dirección Estratégica
- Formato de Cotización
- Lista de Materia Prima
- Catálogo
- Mano de Obra
- Costos Indirectos de Fabricación
- Registro de Producción
- Costo Unitario

- Detalle de Productos
- Comparativo de Costos
- Resumen de Productos
- Dashboard

Cuenta con botones que facilitan al usuario el uso de la herramienta y los doce módulos se desarrollaron de acuerdo a las necesidades determinadas para Panadería Mamá Luz.

Creación de un Plan Estratégico, que contenga:

- Reestructuración de Misión, Visión y Valores sobre los cuales la empresa estará fundamentada.
- Diseño de la estrategia de difusión a nivel interno de la Misión, Visión, y Valores por medio de un taller que contará con la participación de todos los empleados.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

Se diseñaron varias propuestas de Logo, con colores y detalles a la medida de la empresa, dichas propuestas mantenían la esencia del Logo existente.

Una vez seleccionado por la propietaria el mejor diseño se plasmó en diferentes promocionales, se renovó la página de Facebook y la creación de la herramienta de Gestión de Costos.

Tomando como base la misión, visión y valores ya establecidos, más los deseos de crecimiento o posicionamiento expresados por la propietaria, se elaboraron las propuestas de Misión, Visión y Valores; de los cuales la propietaria seleccionó los que identifican de forma correcta a la empresa.

Una vez seleccionado el Logo, colores, misión, visión y valores se elaboró un Catálogo de Productos y se reestructuró la página de Facebook de la empresa.

Se realizó un lanzamiento de la renovación de la marca y de la dirección estratégica de la empresa, para lo que se convocó a todo el equipo de colaboradores para darles a conocer el nuevo logo, colores, visión, misión y valores de la empresa y de esa forma hacerlos sentir parte fundamental para el eficiente cambio.

Como equipo consultor agradecemos a la empresaria y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este proceso, esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la empresa.

I. Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

1.1. Información básica de la empresa.

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Panadería Mama Luz
2	Cargo	Propietaria
3	Razón Social Empresa	Ninguno
4	Matrícula de Comercio	Ninguno
5	Giro Empresa	Elaboración, venta y distribución de pan dulce.
7	Sector	Panadería
8	Nº Empleados Jefes	Uno
9	Nº Empleados Administrativos	Siete
10	Nº Empleados Operarios	Dos
11	Nº Operarios Permanentes	Siete
12	Nº Operarios Temporales	Uno
13	Dirección	Kilómetro 19 carretera panorámica, Calle Candelaria, San Francisco Chinameca.
14	Ciudad / País	San Francisco Chinameca, La Paz, El Salvador
15	Teléfonos	503 7754 3156
16	Fax	No aplica
17	E-mail	mamaluzpanypastel@gmail.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	1999 inicia de hecho
19	Número de Productos	30
20	Principal Producto / Servicio 1	Pan dulce
21	Principal Producto / Servicio 2	Elaboración de pasteles
22	Principal Producto / Servicio 3	
25	Ventas Netas Totales Ultimo año	
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	
28	Exportación Directa (SI/NO)	No aplica
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	No aplica
30	Exportaciones Totales Ultimo año	No aplica
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	No aplica
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	No aplica
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	No aplica
34	¿Cuáles?	No aplica

Tabla 2. Información Básica de la empresa

1.2 Diagnóstico del equipo consultor

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación de las áreas de gestión por el equipo consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la empresa.

1.2.1 Dirección estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

Panadería Mamá Luz es una empresa dedicada a la producción de pan dulce dirigidas a satisfacer la demanda de sus clientes, ofrece productos de alta calidad, garantizado una excelente atención al cliente e innovación en productos y servicios. Sus clientes son locales, tiene una línea de distribución que recorre 4 kilómetros en Santiago Texacuango, Caseríos Lomas Grandes, San Miguel Tepezontes.

Los valores más importantes para la propietaria y que comparte con su equipo de colaboradores son: responsabilidad, trabajo en equipo y honestidad. Tiene como objetivos posicionar su empresa como la mejor opción en panadería y pastelería de la zona, tener mayor cobertura de distribución, una sala de venta, separar el rubro de panadería y pastelería de la tienda de productos varios que ya posee; asimismo establecer otra sucursal en el Municipio de San Francisco Chinameca.

Los intentos por cumplir los objetivos, han sido marcado por el problema social de la delincuencia. No obstante, tiene la esperanza que la situación cambie y pueda darle continuidad al proyecto.

Actualmente la propietaria busca posicionamiento a través de la distribución de pan por medio de rutas, impulsando productos especiales y de mayor demanda cómo el budín, quesadillas, volteados, donas, brazo gitano, marialuisa, postre 3 leches. Así mismo ha incrementado la venta de pasteles por encargo.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

La empresa se fundó con el nombre “Panadería Mama Luz” en el año de 1999, siendo sus precursoras las hermanas Violeta y Ana Luz Cruz; ambas con escolaridad hasta bachillerato. Iniciaron su propio negocio por la necesidad de tener una fuente de ingresos que les permitiera subsistir.

Desde el referido año a la fecha se pueden identificar 3 etapas importantes de crecimiento:

Iniciaron produciendo y vendiendo pan francés, utilizando una batidora y unas cuantas latas que habían comprado con el capital que poseían en ese momento.

Posteriormente se vio la necesidad de expandirse y empezaron a tomar cursos para la elaboración del pan dulce, con lo que iniciaron con la producción y venta de pan dulce.

Finalmente, y con el objetivo de seguir expandiéndose, la propietaria toma la iniciativa de incursionar en un nuevo producto y empieza a producir y vender pasteles para toda ocasión.

No obstante, el crecimiento alcanzado, la propietaria considera que su empresa podría tener un mayor posicionamiento, pero hay factores económicos y políticos que afectado dicho crecimiento. Los fenómenos naturales, los terremotos del 2001 y 2013, la delincuencia, son sucesos que han ocasionado bajas en las ventas; adicional, se vio afectada por la introducción del bimonetarismo en el año 2001 en donde los clientes aún no se familiarizaban con la moneda.

Para la propietaria, el apoyo de su familia ha sido muy importante, especialmente en tiempos difíciles o de ausencias. Es en ellos en quien delega responsabilidades, especialmente en su hermano; José Rubén Cruz, quien permanece pendiente del negocio y permite que la operatividad no pare, Adicional, cuenta con el apoyo de instituciones como CENTROMYPE quien le brinda capacitaciones para el personal.

1.2.1.3 Objetivos estratégicos:

Aun cuando los objetivos no se tienen por escrito, la propietaria los tiene definidos; lo que ayuda en la mejor toma de decisiones futuras.

Crece, abrir una sala de venta de pasteles y abrir canales de distribución son los grandes objetivos a largo plazo: a corto plazo la búsqueda de nuevos clientes y la mejora del producto; es por ello que trabaja en mantener sus clientes activos y participar en diferentes festivales que se realizan en la zona, con la finalidad de atraer a nuevos comensales.

Son tres los inconvenientes que frenan el cumplimiento de sus objetivos:

1) La delincuencia, no permitiendo la expansión de su negocio en la zona; 2) La falta de liquidez necesaria para realizar nuevas inversiones como en maquinaria más moderna y capacitación a los empleados; 3) La falta de presupuesto, la propietaria considera que la constante variación en los precios de la materia prima y la falta de acceso a créditos con tasas accesibles no le permite tener un presupuesto que le permita salir con todas sus obligaciones.

Hay claridad en la necesidad de buscar nuevos clientes, identificar nuevas rutas de venta y crear nuevas estrategias de venta, sin embargo, no existe una priorización de funciones, no hay plan estratégico definido que permita darle seguimiento a los objetivos y necesidades de la empresa. Se ha iniciado a dar los primeros pasos para el logro de objetivos, buscando establecer alianzas con los restaurantes aledaños y de esa forma expandir o dar a conocer la empresa.

1.2.2 Dirección y liderazgo

1.2.2.1 Estilo directivo:

El liderazgo de la propietaria queda evidenciado desde la toma de decisiones de compra de materia prima, el tipo de producto a elaborar y hasta el involucramiento en la producción. Asimismo, asigna tareas, define rutas de venta, precios y cantidades de producción, entre otras tareas que la definen como líder del negocio.

Por el momento no existen jefaturas, sin embargo, los criterios en la asignación de la autoridad se basan en la actitud de servicio al cliente, honestidad, responsabilidad, los cuales, son tomados en cuenta cuando hay necesidad de dejar alguien responsable en momentos de ausencia de la propietaria. La cobertura de responsabilidad generalmente es delegada en el hermano, quien se encarga de transmitir todos los eventos y solicita autorización para la toma de decisiones.

1.2.2.2 Autonomía:

El nivel de autonomía de la propietaria es completo, todas las decisiones son tomadas por ella y solo toma en cuenta las observaciones que le hacen sus colaboradores. No existe en la actualidad cargos ejecutivos para la toma de decisiones.

1.2.2.3 Instrumentos de gestión:

La empresa no utiliza ningún instrumento de gestión, todas las decisiones son tomadas de acuerdo a la demanda y experiencia de la propietaria. Carece de mecanismos de información sobre decisiones tomadas, lo que imposibilita realizar algún estudio de los resultados de éstas. La propietaria empieza a llevar un detalle de ventas diarias, sin embargo, carece de costeo de los productos.

1.2.3 Análisis del entorno

1.2.3.1 Normativa e institucionalidad:

La regulación del Ministerio de Salud, relacionada al área de producción de pan afecta directamente al negocio, la empresa tiene que sacar un permiso que la autoriza para la producción del pan. Adicionalmente, la Unidad de Salud de la zona, realizar controles para verificar la correcta manipulación de alimentos.

La propietaria se siente apoyada por instituciones como CEDEMYPE, CENTROMYPE, Universidades privadas como la UTEC, a quienes se ha acercado en busca de apoyo y le han brindado capacitaciones, acompañamientos y asesorías.

Actualmente la propietaria desconoce si hay más beneficios por parte del Estado, considera que el apoyo a esta direccionada a las empresas que están debidamente registrados en el Ministerio de Salud, considerando que estas empresas brindan más confianza a los clientes en relación a la calidad del producto final.

1.2.3.2 Comprensión del sector:

La empresa es parte del sector de la Industria Panificadora, la cual observa en constante crecimiento debido a la alta demanda del pan. La situación económica actual, afecta la empresa, ha disminuido el poder adquisitivo de los clientes y con la tendencia incremental de los precios de las materias primas, la venta disminuye considerablemente.

Pese a lo anterior, la propietaria no ha visto la necesidad de afiliarse a ninguna gremial visualizando un buen desarrollo de la Industria Panificadora, aunque no cuenta con toda la información necesaria sobre el sector económico al cual pertenece.

La poca información que recibe de los diferentes medios de comunicación sobre incrementos en precios de algunas materias primas pone en dificultades a la empresa, encareciendo el precio de costo de producción.

En las ocasiones que se encarece la materia prima y no contar con el costo de las unidades producidas la propietaria se ve forzada a tomar acciones tales como reducir el tamaño del pan, lo que permite recuperar, en alguna medida, el costo de producción y obtener una pequeña ganancia de la venta.

1.2.3.3 Alianzas:

Actualmente no se ha concretado ninguna Alianza, sin embargo, hay un plan con los restaurantes aledaños a la zona que le permitirá expandir el negocio. La propietaria conoce la importancia de estas alianzas y ya ha evaluado la oportunidad que tiene con dichos restaurantes y con un posible socio (cafetería).

La propietaria ve con muy buenos ojos la posibilidad de desarrollar nuevos productos como complementarios, tal como la venta de dulces artesanales. En la actualidad ya cuenta con una tienda de productos varios que le permite distribuir el pan que produce y otros complementarios.

A la fecha, la propietaria no ha tenido participación en ninguna misión comercial o tecnológica, sin embargo, considera que la venta de su producto mejoraría considerablemente si lograra concretar alguna alianza.

1.2.4 Mercadeo y ventas

1.2.4.1 Relación con clientes:

Panadería Mamá Luz no cuenta con una unidad que se encargue del seguimiento de los clientes, todos los clientes son atendidos por la propietaria. El medio de captación de clientes es una tienda propia en la que venden el pan que producen, toque en frío (ofrecimiento del pan en otras tiendas) y por medio de una página en Facebook que recientemente han abierto.

No se cuenta con base de datos de clientes, la propietaria solo identifica las tiendas que atiende en la ruta, considerando a los demás compradores, clientes de paso. Por lo que no se hay definido un proceso de seguimiento de clientes. Sin embargo, con los clientes actuales (las tiendas) mantiene buena relación.

Son 5 los principales clientes de la empresa, aunque no se consideran completamente fidelizados ya que también compran a los competidores.

El sabor, calidad, precio y buen servicio son considerados los principales atributos que los clientes destacan del producto. A los clientes les disgusta que el producto no salga con el mismo estándar de calidad. Las quejas de los clientes son atendidas personalmente por la propietaria, sin embargo, no se les da seguimiento y tampoco existe un responsable del seguimiento posventa.

A pesar de que han existido algunas quejas, nunca se ha respondido económicamente a ningún reclamo.

1.2.4.2 Segmentación, mercado meta y posicionamiento:

La propietaria clasifica sus clientes en dos tipos: los que compran pasteles y los que compran pan dulce, el criterio de segmentación es el producto que compran, aunque las características de estos clientes aún no se tienen identificadas.

El mercado meta al que se quiere llegar son los habitantes de San Francisco Chinameca y zonas aledañas, además de restaurantes y cafeterías en la zona.

Actualmente el 60% de las ventas proviene de los clientes de la ruta, por lo que son considerados los principales clientes. La propietaria conoce sobre la aceptación de su producto, ha podido determinar que los atributos que más valoran sus clientes son el sabor, la calidad y el precio. Con la finalidad de mejorar la identidad de la empresa y los productos buscan capacitaciones o cursos para ella y sus colaboradores, por medio de instituciones como CENTROMYPE adicional busca actualizarse e innovar con nuevas recetas que busca páginas en internet.

1.2.4.3 Producto:

No existe departamento de marketing, no hay planes de mercadeo definidos. Las ideas para desarrollo de nuevos productos provienen de la propietaria. Al no contar con vendedores y ser la propietaria la que realiza la función de ventas, no se pueden incorporar sugerencias para mejorar la venta. En la tienda tiene una persona que le ayuda a despachar y retroalimenta a la propietaria sobre los productos de más demanda.

No se tiene establecido un sistema de mejoramiento y desarrollo de nuevos productos. La propietaria realiza una muestra para degustación con sus allegados y si satisface el paladar, se produce para venta. Es ella quien toma la decisión de producir o mejorar un producto, basada en su experiencia. Al ser la propietaria la que lidera el proceso y se encarga de la venta del producto final, es ella quien realiza la generación de nuevos productos.

1.2.4.4 Precio:

No existe una estructura formal de costos, solo se identifica la materia prima y la planilla de los colaboradores como principales costos.

Panadería Mamá Luz reconocer como sus principales competidores empresas como Rosevill, Sinai que distribuyen pan empacado en las distintas tiendas y panaderías, asimismo, otras panaderías que no se identifican por nombre.

Aunque no se comparan los precios de la competencia, tampoco se toman en cuenta los precios de los líderes del sector. Para la fijación del precio se toma en cuenta los costos de la materia prima. La tendencia de los precios del mercado se mantiene estables por largo tiempo.

El sabor, la calidad, precio y buen servicio son características diferenciadoras con respecto a los competidores. En el precio ya se incluyen estos elementos diferenciadores. El aspecto más relevante que toma en cuenta la propietaria es la calidad de la materia prima y el precio.

1.2.4.5 Gestión de ventas:

La empresa no cuenta con personal específico para la venta, pero la propietaria es la responsable de realizar esta función; así mismo lleva anotaciones en un cuaderno de lo que vende, dichos apuntes se realizan algunas veces los cuales le son de utilidad para tomar decisiones de corto plazo.

Con respecto a nuevos clientes, se está intentando establecer alianza con un café próximo a abrir y con los restaurantes de la zona para participar en eventos. Actualmente, no hay controles ni procesos definidos para el control de la gestión de ventas. La propietaria es la persona que recibe retroalimentación de algunos clientes y trata de buscar mejoras cuando se trata de calidad del producto.

Carece de una fuerza de venta, lo que imposibilita un sistema de evaluación y es la propietaria la que se ve en la necesidad de operar de forma directa la labor de venta.

Se carece de un programa de entrenamiento y capacitación a la fuerza de venta. No obstante, se apoya con instituciones como INSAFORP y CENTROMYPE que apoyan al microempresario para capacitaciones. La gestión de venta es directa con los clientes, no se utiliza ningún material de apoyo.

1.2.4.6 Comunicaciones:

No se posee una política establecida para la promoción de productos, por lo tanto, no se tienen perfilados los clientes.

1.2.4.7 Distribución:

El único canal de distribución que se posee la empresa es venta directa, por lo que no se hay contratos con distribuidores. La propietaria está consiente que este canal de distribución no es suficiente para el cumplimiento de los objetivos actuales, aun así, no se ha determinado su rentabilidad.

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de proveedores:

La selección de los proveedores se basa en la calidad y precios que ofrecen y, la calidad del producto elaborado. La fidelidad sus compras se las otorga a 3 proveedores, trabajando bajo créditos rotativos de 8 días plazo, con más de 11 años de relaciones comerciales.

La planificación de las compras inicia desde la materia prima según ordenes de producción y demandas de los clientes reconocidos en un periodo de 8 días y el cumplimiento de los proveedores en presentar los insumos es satisfactorio, en mínimas ocasiones el proveedor no ha cumplido con la entrega.

1.2.5.2 Manejo de inventarios:

Los controles de recepción de insumos inician con la verificación de las facturas, en cuanto a cantidad y precios de los productos. En ocasiones el producto ha sido rechazado porque la mercadería a resultado vencida.

El manejo de la materia prima es por simple inspección de la cantidad, precio y fechas de caducidad. En el proceso de recepción de los productos se inspecciona y se rechazan los defectuosos. En la actualidad, no se cuenta con ningún reporte de la bodega.

Carece de un sistema para el control del inventario; el almacenamiento de los insumos de la materia prima directa e indirecta se mantiene en bodega asignada para cada producto y la circulación de la materia prima se hace por medio de la técnica FIFO. La recepción de la mercadería está a cargo de la propietaria y en ocasiones por el hermano.

1.2.5.3 Planificación de la producción:

El pronóstico de la demanda se hace de manera empírica y depende de las ventas semanales y el factor climatológico. se considera un incremento en las ventas del 5% al 10% y espera vender alrededor de \$3,500 entre pastelería y pan dulce.

La estructura del plan de producción es elaborada en concordancia con la venta diaria y es elaborada por la propietaria. En casos de urgencia el plan se adecua por necesidades de emergencia.

La planificación de recursos de materiales y control de procesos son realizadas por la propietaria. También, el control industrial, registro de flujos de materiales, control de calidad, tiempos operativos de producción y productividad también, son realizados por la propietaria y los controles se llevan por medio de las facturas por compras.

1.2.5.4 Distribución de planta:

La maquinaria está dispuesta según su uso y el flujo de materiales es dada según la experiencia en la elaboración de pan dulce.

La panadería cuenta con espacio suficiente para crecer en el caso sea necesario, aunque, actualmente las ventas han disminuido. También no se cuenta con diagrama de distribución de la planta, aun así, ya están determinados los lugares de cada equipo.

1.2.5.5 Nivel tecnológico:

La antigüedad y estado de la maquinaria es de alguna manera óptima para la demanda actual, el equipo más antiguo tiene 15 años y el más nuevo tiene 7 años, su desempeño es el deseable y se realiza mantenimiento constante.

La propietaria tiene planeado una compra de corto de plazo de una batidora pequeña, como prevención ante algún fallo de la que ya posee.

1.2.5.6 Mantención de maquinarias:

Se tienen mantenimientos preventivos y de limpieza cada 6 meses. Eventualmente se realizan mantenimientos correctivos.

El personal que realiza los mantenimientos es externo y cuenta con la experiencia necesaria para realizado y la propietaria está satisfecha con el servicio. Asimismo, la coordinación entre producción y mantenimiento es la adecuada, aunque no se tiene estadístico de frecuencia de fallas.

1.2.6 Gestión ambiental

1.2.6.1 Normativa ambiental:

La panadería aún no ha renovado el Registro Sanitario que otorga el Ministerio de Salud a los establecimientos de alimentos.

1.2.6.2 Manejo de residuos:

En su proceso productivo, los principales desechos son dos: residuos sólidos y aguas residuales. Los primeros (bolsas, periódicos, papel, cartón) son colocados por los operarios en bolsas y barriles, para que el tren de aseo municipal pueda recogerlos diariamente.

Los segundos, generados por lavados de ollas y barriles, es agua que lleva colorantes y es desechada por medio de una quebrada que se encuentra atrás de las instalaciones de la empresa, la preocupación que esto les causa es que pueda afectar el olor y visualmente a la población, ya que es producto biodegradable.

1.2.6.3 Riesgo y salud ocupacional:

No se ha capacitado a los trabajadores en la prevención de riesgos, y no se identifican instructivos para el manejo de accidentes.

1.2.7 Estructura organizacional

1.2.7.1 División del trabajo:

La estructura organizacional de la empresa está definida por las siguientes áreas de trabajo: producción, logística que se dedica a la distribución del producto y ventas. Se cuenta con una persona encargada exclusivamente para la producción de postres y pan especial.

Todos los colaboradores saben de manera verbal sus actividades, e identifican las funciones de mayor importancia: atención al cliente, producción, venta y calidad del producto. La propietaria ve con buenos ojos que en algún momento su estructura pueda modificarse, de acuerdo con el crecimiento el negocio. Los procedimientos son coordinados de forma verbal por parte de la propietaria.

1.2.7.2 Poder de decisión:

Todas las decisiones son tomadas por la propietaria, no existen cargos de responsabilidad y no se asigna presupuesto por área. El poder de decisión, a nivel operativo y estratégico lo tiene la propietaria. Ella toma las decisiones.

Coordina y da las directrices a sus operarios quien se respalda en su experiencia por medio del comportamiento de las ventas. La propietaria toma las decisiones, coordina y da las directrices a sus operarios.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Administración financiera:

No se tiene un análisis financiero de la empresa que permita la toma de decisiones oportuna, tampoco se tienen indicadores financieros. Para realizar la adquisición de infraestructura, maquinarias, equipo o algún proyecto de inversión se consideran las necesidades que se presentan para el funcionamiento del negocio. Igualmente, el tipo de financiamiento para inversiones se decide de acuerdo con el recurso que se necesite.

1.2.9 Recursos humanos

1.2.9.1 Desempeño del personal:

El negocio requiere especialistas en elaboración de pan y pasteles, actualmente se cuenta con personal adecuado para desarrollar las actividades del negocio; también el nivel de competencias es necesario para las necesidades de la empresa.

Para la asignación de tareas la titular de panadería mamá luz considera como principal criterio la agilidad en el desarrollo de las actividades, ocasionalmente se cambia al operario cuando no responde al cargo.

1.2.9.2 Política de personal:

La rotación de personal es mínima y para la contratación de un nuevo colaborador es necesario una buena recomendación o que sea persona conocida, con disposición y habilidad para ejercer el trabajo. No existe política de promoción del personal; para ascender y percibir un mejor salario, es necesario lograr un crecimiento sostenido de la empresa.

Para programar las capacitaciones se toma en cuenta el costo y el beneficio que pueda obtenerse y el momento no se tiene posibilidades económicas para realizarlas, aunque si existen formaciones continuas entre el equipo de trabajo.

La propietaria es la que realiza la planificación estratégica, en base a las ventas realiza los requerimientos al personal. Actualmente no se elaboran planes con descripciones de puestos o los métodos de planificación, todo se revisa de acuerdo con las necesidades diarias. Hasta donde se tiene estimado la propietaria considera no necesitar nuevo personal a corto plazo.

1.2.9.3 Incentivos y beneficios del personal:

Dentro de los incentivos para el personal se realizan pequeños agasajos en las fechas de cumpleaños, se les dan días compensatorios, compensaciones económicas o descansos. Las sanciones que se aplican son llamados de atención en privado. Se motiva al personal con ayudas económicas al final del año, un paseo o una cena.

No existe un sistema de evaluación del personal, aunque el rendimiento de los trabajadores es evaluado por medio de la producción diaria. No se tiene establecida una relación entre tarea-rendimiento-remuneración.

1.2.9.4 Clima y motivación del personal:

La propietaria desconoce si el personal se identifica o no con la empresa, si están orgullosos de ser parte de la empresa; está segura de no satisfacer en un 100% las necesidades de su personal, apoya en lo que puede, dando incentivos económicos aun y cuando no estén laborando por estar enfermos. Considera que la continuidad en la empresa es por la antigüedad que tienen y las condiciones de empleo en el país, como ejemplo las maquilas con salarios muy bajos. La cercanía y la posibilidad de cuidar a sus hijos de manera más cercana abonan a esas razones.

Actualmente no hay rotación de personal, el salario que devengan los colaboradores son los del sector agrícola. No se les da ningún tipo de prestación.

1.2.10 Gestión de información

1.2.10.1 Información:

La mayor parte de información con la que se cuenta es sobre situaciones de inseguridad que suceden a nivel local y en las rutas de venta. La propietaria quisiera tener información más clara sobre el comportamiento de la gente con respecto a preferencias de pan, monitoreo del tipo de pan que se comercializa y precios de otros productos con los que compite.

Toda la información que llega a la propietaria sirve para tratar de mejorar los productos; sin embargo, solo cuando es primera vez que se visita al cliente, se describe el tipo de producto que se vende y se comparte para que el potencial cliente pruebe la calidad de este. La información que llega a la propietaria sirve para la mejor toma de decisiones en cuanto a mejora del producto.

1.2.10.2 Comunicación:

Toda la información es registrada por medio de anotaciones en una libreta que posteriormente sirve para la toma de decisiones. La propietaria considera no haber tenido fracasos grandes en el tiempo que tiene de operar, lo más grande ha sido cuando no se vende un producto en específico. Toda la información es transmitida por la propietaria de forma verbal, interna y efectiva, considerando que no existen bloqueos.

Toda la comunicación e información de objetivos es verbal por parte de la propietaria a todos los colaboradores, sin embargo, no hay información sobre el logro de éstos. No hay planificación de reuniones, no se hacen reuniones de trabajo.

1.2.11 Gestión de calidad

1.2.11.1 Control de calidad:

La calidad solo está distinguida en la mano de obra de los panificadores, los cuales tienen por finalidad la entrega de un producto fresco y bien elaborado.

1.2.11.2 Aseguramiento de la calidad:

Los clientes solicitan la presentación del pan empacado y la mejora de los precios; también demandan higiene y buena presentación del vendedor.

1.2.11.3 Calidad de producto:

La revisión y registro diario del producto es mientras se empaca y se traslada a la tienda, el cual debe conservarse fresco, y con el cuidado que no existan partes quemadas y una especial atención en de los ingredientes que fueron necesarios para su elaboración.

1.2.12 Innovación tecnológica

1.2.12.1 Estrategia tecnológica:

La Innovación y tecnología con la que cuenta Panadería Mamá Luz en equipo son cámaras frías y batidoras. La propietaria ocasionalmente busca ofertas para evaluar el cambio de batidora o algún equipo que le ayude a mejorar la producción. La propietaria no ve la necesidad de realizar una evaluación a la tecnología utilizada por la competencia.

1.2.12.2 Cultura de innovación:

Panadería Mamá Luz cuenta con una página en redes sociales con la cual busca mejorar la publicidad llegando a nuevas zonas que le permitan incrementar las ventas, sobre todo de los pasteles.

La propietaria considera que el contacto con los clientes es básico para realizar cambios en los productos y el servicio. Por lo que se deben considerar las quejas, necesidades o cambios de gustos que expresan los clientes. Del acercamiento a los clientes han surgido nuevos productos tales como: volteado de plátano, tres leches y pasteles.

No se cuenta con presupuesto para capacitaciones técnicas, la búsqueda de nuevas tecnologías se hace por medio de la web. El mejoramiento de procesos va encaminado hacia la reducción de costos de producción, así como, a la reducción de tiempos en procesos.

Los procesos no están documentados, los trabajadores no participan activamente en el mejoramiento, todas las mejoras son directrices que da la propietaria como una instrucción de obligatorio cumplimiento. No se cuenta con política de mejora continua, no se cuenta con contactos de instituciones tecnológicas.

1.2.12.3 Sistema e infraestructura:

Se realiza control de calidad por simple inspección del producto y también distingue como líderes del mercado a Pan Rosvill y panadería El Rosario. Se carece de presupuesto para proyectos de innovación, planes de desarrollos de productos o nuevos procesos.

1.3 Análisis de la información: Áreas de oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área Sub Área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica Misión-Visión	Fundamentación: • Los trabajadores desconocen la misión del negocio. • El nivel de socialización de la visión con los empleados es insuficiente.

Área Sub Área	Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad
	• Inexistencia de planes de acción formalmente establecidos para alcanzar el cumplimiento de la visión. Consecuencias al superar la debilidad: Establecer Misión y Visión, permitirá: • Establecer un punto de partida para el desarrollo de estrategias. • Transmitir un claro mensaje del negocio a todos los colaboradores y clientes. • Mejorar el clima laboral del negocio. • Ayudar a la empresa para proyectarse a futuro. • Estar alerta a las oportunidades que se presentan para la diversificación del negocio.
Dirección Estratégica Objetivos Estratégicos	Fundamentación: • Ausencia de los objetivos estratégicos escritos formalmente. • Falta de priorización de las funciones y actividades dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos. • Falta de registro alguno de procesos y/o procedimientos. Consecuencias al superar la debilidad: Contar con Objetivos Estratégicos definidos permitirá: • Permite alinear esfuerzos individuales y del negocio hacia un mismo camino. • Facilita el monitoreo del resultado obtenido para comparar con lo establecido y lo logrado. • Ayuda a establecer prioridades para la empresa. • Permite trabajar en equipo. • Facilita la eficiente asignación de los recursos disponibles.

Tabla 3. Fundamentación y consecuencias al superar la debilidad

1. 4 Recomendaciones: acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Finanzas - Análisis de costos/Administración Financiera: • Sistema de Administración de Costo Integrado • Creación de Sistema de Gestión de Costos, que contenga: • Registros de los costos directos e indirectos. • costos de producción. • Costeo por tipo de producto.
Otras intervenciones
Dirección estratégica: Misión, visión y objetivos estratégicos. • Reestructuración de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos sobre los cuales la empresa estará fundamentada. • Diseño de la estrategia de difusión a nivel interno de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos por medio de un taller que contará con la participación de todos los empleados

Tabla 4. Acciones de solución propuesta

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

La determinación de la acción clave del éxito se logró por medio del acercamiento con el cliente y mediante el uso de la herramienta “Consultoría Integral Colaborativa”. Se realizaron varias visitas y entrevistas con los responsables de la administración de Panadería Mama Luz con el propósito de extraer los aspectos prioritarios a intervenir, las oportunidades y fortalezas que nos llevarán a determinar la acción clave del éxito.

2.1.1 Proceso de la consultoría.

El proceso de “Consultoría Integral Colaborativa” se divide en 10 etapas:

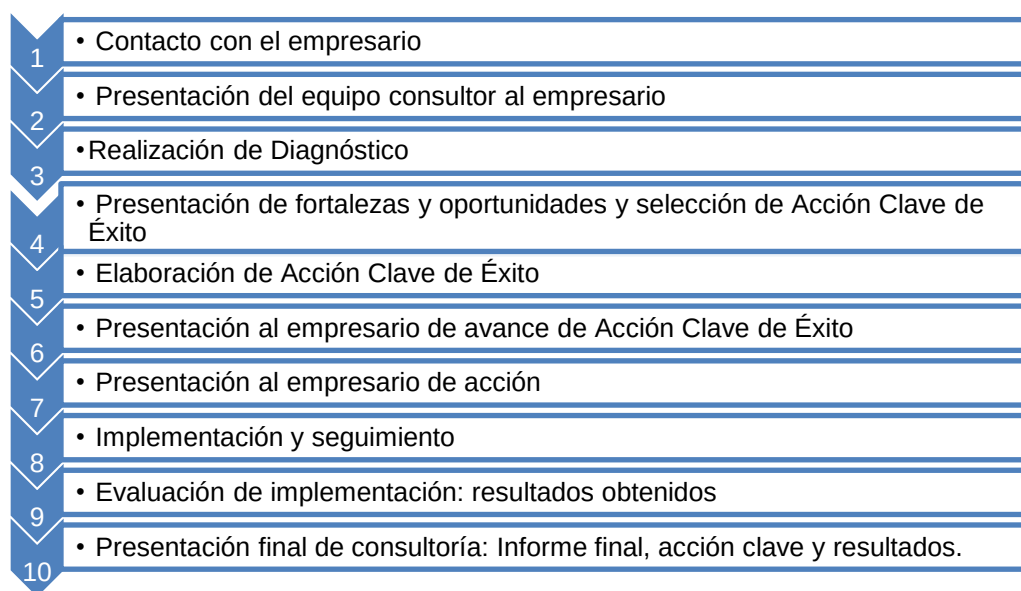


Ilustración 1. Pasos de la “Consultoría Integral Colaborativa”

A través de la herramienta de diagnóstico (un cuestionario de 538 preguntas) se evaluaron diferentes áreas de la empresa, se determinaron las fortalezas y áreas de oportunidad que podrían ser intervenidas con el fin último de sumar, de mejorar el trabajo que actualmente realizan.

A continuación, se presenta un detalle de cada una de las etapas recorridas en la realización de la consultoría, hasta la presentación al empresario de la acción clave del éxito.

Sesión		Fecha	Tiempo (horas)	
#	Actividad		Plan	Real
1	Presentación del equipo consultor, plan y método de consultoría.	28-jul	2	2

Sesión		Fecha	Tiempo (horas)	
#	Actividad		Plan	Real
2	Se investigan: Dirección estratégica; dirección y liderazgo.	11-ago	40	62
3	Se investigan: Análisis del entorno; mercadeo y ventas; política ambiental; estructura organizacional.	11-ago	40	62
4	Se investigan: Producción y operaciones; finanzas; recursos humanos; innovación tecnológica.	11-ago	40	62
5	Presentación – Determinación de la Clave de Éxito a implementar.	12-sep	2	2
6	Presentación de primer borrador de herramienta, recepción de sus observaciones.	22-dic	3	3
7	Presentación, explicación, capacitación al personal del nuevo Logo, Visión y Misión.	19-dic	2	2
8	Demostración de Sistema de Administración de Costo Integrado, recepción de comentarios y sugerencias.	26-dic	2	2
9	Instalación Herramienta.	28-dic	2	5

Tabla 5. Detalle de las reuniones sostenidas con el empresario

Con la herramienta de investigación completa, se procedió a calificar cada una de las respuestas recibidas en el cuestionario. La metodología empleada para la calificación de las respuestas obtenidas está basada en ponderaciones de 1-5. A continuación se muestra detalle de la rúbrica utilizada:

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado.
2	Insuficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado.
3	Suficiente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias.
4	Bueno	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma.

Calificación	Categorías	Resultado
5	Excelente	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes.

Tabla 6. Rúbrica utilizada para calificar las sub-áreas analizadas

2.1.2. Presentación al empresario de fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de acción clave de éxito.

Se coordinó con la empresaria una reunión para darle a conocer el resultado del diagnóstico realizado a la empresa. Asimismo, se le dio a conocer cada una de las propuestas de Solución a la oportunidad identificada. Posterior a la presentación y un apartado de preguntas y respuestas, la empresaria selecciono dos Acciones a implementar:

- Finanzas. análisis de costos
- Dirección estratégica. misión, visión y valores

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

2.2.1 Finanzas / análisis de costos

2.2.1.1 Emprender: sistema de gestión de costos

Disponer de un sistema de costos proporciona a la empresaria:

- Información para la creación de un presupuesto de materia prima.
- Una base para el costo de las recetas por producto.

- Información sobre utilidades o pérdidas.
- Control eficiente de las operaciones.
- Indicadores para agregar nuevas líneas de productos.

Un sistema de costo proporciona un punto de referencia para que la empresa pueda evaluar su desempeño, permitiendo las variaciones que se dan en los costos esperados de cada producto. Una alta variación posibilitará el implementar a tiempo, medidas correctivas.

Uno de los principales beneficios que obtendrá la empresaria con la implementación del sistema de costos es la obtención del costo real de cada uno de sus productos, con la mayor exactitud posible. Lo que a su vez permitirá identificar los productos rentables y los no rentables, contará con información anticipada de los costos de producción lo que facilitará una más eficiente toma de decisiones respecto a precios de venta, retiro o introducción de nuevos productos con menor riesgo de pérdida posible.

2.2.2 Dirección estratégica

2.2.2.1 Plan estratégico/Misión – Visión

Establecer Misión y Visión, permitirá:

- Establecer un punto de partida para el desarrollo de estrategias.
- Transmitir un claro mensaje del negocio a todos los colaboradores y clientes.
- Mejorar el clima laboral del negocio.

- Ayudar a la empresa para proyectarse a futuro.
- Estar alerta a las oportunidades que se presentan para la diversificación del negocio.
- Definir la identidad y reconocimiento legal de la empresa.
- Establecer de forma precisa los pilares de la empresa para el continuo logro de éxitos.
- Que los colaboradores se identifiquen y fidelicen con la identidad de la empresa.
- Establecer estrategias que le conlleven a logro de la visión de la empresa.
- Transmitir confianza y calidad de los productos de la empresa
- Establecer diferenciación entre la empresa y sus competidores
- Crear empatía entre la empresa, los clientes y el público meta
- Puede llegar a convertirse en ícono, con el paso del tiempo.
- Puede dar como resultado mayores ganancias económicas a la empresa.

Toda empresa, al inicio de sus funciones, debe contar con pautas que le sirvan de guía al emprendedor para poder alcanzar los objetivos planteados.

La misión, permite definir lo que será la empresa, a que se dedicará y cuales elementos la harán diferenciarse del resto.

La visión de la empresa, aquí se indica hacia dónde va, hasta donde se quiere llegar y sobre todo qué quiere proyectar. Por lo que la visión permitirá a la empresaria desarrollar políticas, a fin de conseguir los objetivos corporativos.

La misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

Objetivos estratégicos

Establecer objetivos estratégicos permite a la empresa enfocar todas sus actividades en el logro de ellos. Básicamente es determinar con claridad el rumbo que la empresa debe seguir. Esta meta idealmente es para un año, se basan en la visión y determinan la misión y valores de la empresa; deben ser claros, alcanzables, motivadores y medibles.

En el caso específico de panadería y pastelería Mamá Luz, se establecieron como objetivos estratégicos los siguientes:

- Dar a conocer sus productos a nivel local; lo que se logrará desarrollando publicidad con el cambio de imagen, el cambio de colores y la actividad constante de la página de Facebook.
- Incrementar en un 5% la producción con el mismo recurso humano y capacidad instalada, sin disminuir la calidad de los productos; lo que se logrará generando compromiso en cada uno de los colaboradores, dándoles a conocer y humanizando la visión de la empresa; dando seguimiento a la producción diaria, llevando registro de los productos en mal estado de cada producción y determinando las razones de ese mal estado.

Estos dos objetivos permitirán a panadería y pastelería Mamá Luz mantener un alto servicio al cliente, pero sobre todo darse a conocer como la mejor opción de compra a nivel local.

2.3 Descripción de la Acción Clave de éxito

Para las acciones clave se describe a continuación, las actividades que se llevaron a cabo:

2.3.1 Acción clave de éxito N° 1 “sistema de gestión de costos”

La herramienta sistema de gestión de costos está estructurado con respecto a las operaciones propias de panadería Mamá Luz, y se construye con la clasificación de los materiales utilizados para la elaboración del pan dulce.

Los materiales directos la cual constituye el primer elemento de los costos de producción y se define como aquellos materiales que se pueden identificar claramente, dentro del producto terminado y cuyo importe sea considerable.

Un pan dulce “enrejado”, por ejemplo, para su fabricación puede necesitar media cucharadita de sal, lo cual es una cantidad pequeña, pero esta sal está formando parte del producto terminado y técnicamente se puede considerar como material directo.

No obstante, cuando se lleve contabilidad formal por parte de la panadería, la contabilización como material directo implicará la determinación de cuanto la sal, se usó para cada una de las ordenes de producción, lo que recargaría el “costo” ya que este costo está contemplado en una bolsa de materia prima indirecta, donde se han depositado materiales de medidas tales como cucharaditas, piscas, entre otras pequeñas unidades que se utilizan en las operaciones de la panadería, y que su medida es considerablemente mínima para la producción.



Ilustración 2. Pan dulce enrejado, visualizar materiales directos

Material directo para 18 porciones de pan enrejado	
Materia prima directa	Materia prima indirecta
3 libras de Harina suave	½ cucharadita de sal
½ libra de caramelo	1 cucharadita de sal
1 libra de jalea	
0.38 libras de azucar	
0.75 libras de manteca	

Tabla 7. Detalle ejemplificando materia prima directa e indirecta

Para conocer los materiales directos se realizó un levantamiento de recetas, las cuales en su mayoría ya estaban por escrito en un cuaderno y las que no se tenían, se pidió a la propietaria nos compartiera la receta y otras solo necesitaban actualizarse en cantidad o con detalle.

↓ Enrejado 18 porciones		1 hora	19-02-18
		0.30 a/pajeros	
1/2 lb.	canamelo		\$ 1.00
12 onz.	mantequilla		0.45
6 onz.	azúcar		0.17
1 1/2 lb.	n. suena. (sib)		0.40
1 cuch.	royal.		0.03
1/2 cuch.	sal.		0.02
	m.o		1.04
	Agua EE		0.29
	Gus. 0.30 Min.		0.22
	otros.		0.25
	empaque.		0.25
	azúcar plus.		4.13
	0.38. (3.51)		0.10
0 1 lb.	jalea.		4.23
enrejado 18 U = 0.19.			
Alpajar 300 = 0.13.			

Ilustración 3. Manuscrito de la receta de pan dulce enrejado

Después de conocer las recetas, se procede a la identificación de los materiales directos, a la construcción de una tabla que agrupe la materia prima directa y materia prima indirecta.

Materia prima Directa	Presentación	Costo según presentación	Unidad de medida	Cantidad	Costo por Unidad
Aceite El Mejor	1 Galón	\$ 5.50	Litros	1	\$ 1.45
Azúcar	1 Quintal	\$ 44.00	Libras	1	\$ 0.20
Caramelo	1 Libra	\$ 2.00	Libras	1	\$ 2.00
Crema	1 botella	\$ 2.00	Litros	1	\$ 1.57
Dulce de atado de panela unidad	1 Libra	\$ 1.00	Libras	1	\$ 1.00
Fresas frescas	1 Libra	\$ 1.00	Libras	1	\$ 1.00
Glace melocotón y fresa brillo para la fruta de pasteles	1 kilogramo	\$ 2.60	Libras	1	\$ 1.18
Grasa o margarina para hojaldre	30 libras	\$ 19.00	Libras	1	\$ 0.63
Guineo marca chiquita	1 Unidad	\$ 0.10	Unidad	1	\$ 0.10
Harina Batida	50 Libra	\$ 14.50	Libras	1	\$ 0.29
Harina extra suave	50 Libra	\$ 16.00	Libras	1	\$ 0.32
Harina para Hojaldre	50 Libra	\$ 14.50	Libras	1	\$ 0.29
Harina para pan francés tipo fuerte	50 Libra	\$ 15.50	Libras	1	\$ 0.31
Harina Premezcla de chocolate	25 Libra	\$ 30.50	Libras	1	\$ 1.22
Harina semi fuerte	50 Libra	\$ 15.50	Libras	1	\$ 0.31
Harina Suave	50 Libra	\$ 14.50	Libras	1	\$ 0.29
Huevos	30 unidades cartón	\$ 3.25	Unidad	1	\$ 0.11
Huevos avería	30 unidades cartón	\$ 3.00	Unidad	1	\$ 0.10
Jalea de fresa	kilogramo	\$ 2.25	Libras	1	\$ 1.02
Jalea de manzana	kilogramo	\$ 2.25	Libras	1	\$ 1.02
Jalea de piña	48 Libra	\$ 18.50	Libras	1	\$ 0.39
Lata de Melocotón en almíbar	820 Gramos	\$ 2.50	Libras	1	\$ 0.01
Leche larga duración	1 Litro	\$ 1.50	Litros	1	\$ 1.50
Leche en polvo	Libra	\$ 2.00	Libras	1	\$ 2.00
Manteca Cazuela	50 Libra	\$ 30.00	Libras	1	\$ 0.60
Manteca Mazola	50 Libra	\$ 28.00	Libras	1	\$ 0.56
Manzana	Libra	\$ 1.50	Libras	1	\$ 1.50
Margarina freeman base para batidos especiales y tortas	30 libras	\$ 19.00	Libras	1	\$ 0.63
Mashmallows	3.4 onzas	\$ 1.50	Libras	1	\$ 0.09
Premezcla chocolate Mezcla pastel chocolate papel	25 Libra	\$ 30.50	Libras	1	\$ 1.22
Galletas María paquete de 12	8.9 onzas	\$ 1.25	Libras	1	\$ 0.08
Queso Crema	Libra	\$ 2.25	Libras	1	\$ 2.25
Queso Duro	Libra	\$ 3.25	Libras	1	\$ 3.25
Remojo para 3 leches de galón	Galón	\$ 12.00	Litros	1	\$ 3.17
Toppings o crema para pasteles	Galón	\$ 18.00	Litros	1	\$ 4.76
Premezcla Vainilla	25 Libra	\$ 30.50	Libras	1	\$ 1.22
Naranja	Unidad	\$ 0.13	unidad	1	\$ 0.13

Ilustración 4. Materia prima directa extraídas de facturas de panadería Mamá Luz

Se chequea de acuerdo a su presentación, se toma el precio de compra de las ultimas facturas, también se estandariza la cantidad con cifra uno en medidas de litros, libras y por unidad. Para ello se necesitó de una tabla de conversión que se elaboró según las presentaciones.



Harisa S.A. de C.V.
ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS
NO CLASIFICADOS PREVIAMENTE

Urbanización Industrial
Plan de la Legua, Antiguo Cuscatlan,
La Libertad, El Salvador, C.A.
Tel: 2500-5000

SUCURSAL CEDECAP
Entre 1ª Calle Pr. Y 5ª Av.
Norte y Alameda Roosevelt #150,
contiguo a bodega de CIDEMA, San Salvador
Teléfono 2500-5000 Fax: 5535

CONSUMIDOR FINAL

No. 17DS000F00072781

Registro No. 9417-0
N.I.T. 0614-200188-001-9

6055302510

Código/ Nombre: 0001005926 / CRUZ MÁRMOL, MARIA VIOLETA
Dirección: CTON. CANDELARIA KM. 61/2 CALLE A SAN MIGUEL TEPEZONTE SAN FRANCISCO C
Municipio: 0809/SAN FRANCISCO CHINAM **Vendedor:** 00300006/NELSON VLADIMIR GARCIA DURAN/
Departamento: 08/LA PAZ **No. Ruta:** Z00003

Fecha emisión: 30/08/2018
Giro:
NRC:
NIT: 08090201791012
Cond. de Pago: Vencimiento 8 día

Nota de remisión: 30000623853

Código de Barra	Código de Producto	Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Precio de Unidad	Descuento	Ventas No Sujetas	Ventas Exentas	Ventas Afectas
	34000025	HARINA DE TRIGO ESPIGA EXT SVE CL PA 50	1.00	SC	16.0000	0.00	0.0000	0.0000	16.00
	34000021	HARINA DE TRIGO ESPIGA SUAVE PAPEL 50LB	3.00	SC	14.4967	0.00	0.0000	0.0000	43.49
	34000015	HARINA DE TRIGO ESPIGA SEMI FTE PAP 50LB	3.00	SC	15.5033	0.00	0.0000	0.0000	46.51
	23000003	MANTECA CAZUELA CAJA 50LB	1.00	UN	30.0000	0.00	0.0000	0.0000	30.00
	23000004	POLVO DE HORNEAR FLEISCHMAN 5LB	1.00	UN	2.5000	0.00	0.0000	0.0000	2.50
	23000013	SABORIZANTE VAINILLA CLARA GALON	1.00	UN	5.2500	0.00	0.0000	0.0000	5.25
	23000046	AZUCAR STANDARD 50KG	1.00	UN	44.0000	0.00	0.0000	0.0000	44.00
	34000006	HARINA DE TRIGO FAMOSSA TIPO FTE PA 50LB	1.00	SC	15.4900	0.00	0.0000	0.0000	15.49



Son: DOSCIENTOS TRES CON 25 /100

Estimado cliente: No se admiten reclamos despues de recibir conforme este comprobante.
Llenar si la operacion es superior a \$200.00

Entregado Por:

Dui:

Nit:

Firma:

Recibido Por:

Dui:

Nit:

Firma:

Desc.	0.00
Sumas	203.25
+ I.V.A. Percibido	0.00
Venta No Sujeta	
Ventas Exentas	
Total US\$	203.25

REGISTRADA EN EL SALVADOR, S.A. DE C.V. NIT: 0614-200188-001-9 N.I.T. 0614-200188-001-9 ENTRE ALAMEDA ROOSEVELT Y AVENIDA OLÍMPICA, SAN SALVADOR, EL SALVADOR. C.A. P.O.B. 17031-2708-0946 FAX: (503)2247-2429/1 TORRE/SECCION DE IMPRESION No. 1008 D.I.G.T.E. DE 13-03-07

Resolución: 15041-RES-IN-07763-2017 del 0000001 al 0088000 Fecha: 11.02.2017

DUPLICADO - CLIENTE

DISTRIBUIDORA CHAVARRIA, S.A. DE C.V.
GIRO: VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS
FARINACEOS DE PANADERIA
(PAN DULCE, CAKES, REPOSTERIA, ETC.)

FACTURA
18SD000F 18SD000F-2744
Nº 2744

REGISTRO No. 257939-2
NIT: 0614-160217-103-0
RESOLUCION: 15041-RES-CR-03487-2018
SERIE AUTORIZADA: 18SD000F1 AL 18SD000F3500
AUTORIZACION DE IMPRENTA 865 D.G.I.L.

CARR. A QUEZALTEPEQUE KM. 17 1/2, #2,
COMPLEJO FLEXIBODEGAS, APOPA, SAN SALVADOR.
Atención al Cliente: 2319-6547

MARIA VIOLETA CRUZ MARMOL 29/08/2018
ND ND
DETALLE: CANTON CANDELARIA KM 6.5 CARRETERA RUTA 16
PANORAMICA, FRENTE A RESTAURANTE CERRITO PANORAMICO, 15
01536

CANT.	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTAS NO SUJETAS	VENTAS EXENTAS	VENTAS AFECTAS
2	HARINA G.C. BATIDO	\$14.50			\$29.00
1	HARINA EL PANADERO	\$14.50			\$14.50
1	ACEITE LA PALMA BIDON	\$23.00			\$23.00
1	JALEA DE PIÑA DEL PINO 48 LBS	\$16.50			\$16.50
1	MANTECA MAZOLA	\$26.00			\$26.00
2	HARINA ESPIGA DE ORO	\$8.00			\$16.00
2	LEVADURA FLEISCHMANN MASA DULCE	\$2.75			\$5.50

CHAVARRIA
Entregando Las Mejores Harinas

SON: CIENTO TRECE Y CUATRO DOLARES CON 50/100

LLENAR SI LA OPERACION ES IGUAL O SUPERIOR A \$ 200.00

OMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL:
IT 6 DUE: *Trinidad Cruz*
EXTRANJEROS: PASAPORTE / CARNET DE RESIDENCIA:
Cancelado: de de

SUMAS
SUB-TOTAL \$134.50
(-) IVA RETENIDO \$0.00
VENTA NO SUJETA
VENTA EXENTA
VENTA TOTAL \$134.50

Presos Servitextos Jerusalén Rodney Dribón Reg. 140952-2, NIT: 0614-190979-102-7 FECHA DE IMP. 19/07/02, COLONIA LAS MARGARITAS PASAJE ORIA No. 7, MEJICANOS, SAN SALVADOR, TELEFONO: (503) 2252-3309. FECHA DE IMPRESION: ENERO/2018

Ilustración 5. Facturas por compra de materia prima de Panadería Mama Luz

Cada uno de los precios por unidad servirán para asignarle los valores a la materia prima directa. Pero, para el tratamiento de la materia prima indirecta, el proceso de asignación de valor es diferente; porque para ello se crea una bolsa de insumos, los cuales son utilizados por la panadería en cantidades pequeñas tales como cucharaditas o piscas, y los tiempos de utilización van desde uno hasta los tres meses; es por eso que su cálculo será el siguiente:

La suma de toda la materia prima indirecta divididos entre 30 días, resultará el costo diario de dichos insumos.

$$\text{Costo de la materia prima indirecta} \\ \text{diaria} = \sum \text{MPI} \div 30 \text{ días}$$

Ecuación 1. Costo de la materia prima indirecta diaria

Esta definición hace una división en la materia prima que se requiere para realizar el proceso productivo, ya que existe un material que es parte del proceso productivo, pero por tener un valor no significativo resulta conveniente tratarlo como carga fabril, formando entonces lo que se denomina materia prima indirecta.

El uso de los materiales será por medio de una requisición creada en una hoja de Excel, con el objetivo de documentar como requerimientos a los proveedores de los materiales con destino a la producción en este caso le llamaremos “Requisición de materiales”, en donde se detalla la fecha de elaboración, la descripción de los materiales solicitados, con su cantidad respectiva, forma de presentación y el precio del insumo.

PANADERÍA MAMÁ LUZ Requisición de Materia Prima					
NOMBRE DEL PROVEEDOR: Distribuidora Chavarría, S.A. de C.V. FECHA DEL REQUERIMIENTO: lunes, 22 de octubre de 2018 COSTO POR CANCELAR: \$121.25					
Presentación	Insumos para bodega	Costo según presentación	Cantidad requerida	Costo	
Galón	Aceite El Mejor	\$ 5.50	1	\$	5.50
Libra	Ajonjolí descortezado	\$ 4.00	1	\$	4.00
Libra	Ajonjolí natural	\$ 1.25	1	\$	1.25
4 Onzas	Almendras	\$ 1.50	1	\$	1.50
Quintal	Azúcar	\$ 44.00	1	\$	44.00
10 Libra	Azúcar glass	\$ 5.00	1	\$	5.00
50 Kilogramo	Azúcar Standard	\$ 44.00	1	\$	44.00
Libra	Canela en raja	\$ 8.00	1	\$	8.00
Libra	Canela molida	\$ 4.00	1	\$	4.00
Libra	Caramelo	\$ 2.00	1	\$	2.00
1/2 Libra	Cherry o cerezos	\$ 2.00	1	\$	2.00

Ilustración 6. Requisición de materia prima creada en una hoja Excel

Se comprende por mano de obra, todo esfuerzo físico o mental que se efectúa dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final. El costo de mano de obra es la remuneración que se le ofrece al trabajador por este esfuerzo.

Al igual que la materia prima, la mano de obra se divide en dos. Mano de obra directa, aquella que efectivamente ejerce un esfuerzo dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final, en este grupo están incluidos todos los operarios, ya que son ellos los que efectivamente tienen contacto directo con la materia prima y además ser los que logran la transformación del material en un producto final.

En panadería Mamá Luz se identifican tres operarios que están directamente relacionados a la transformación del producto, a ellos se les ha destinado un sueldo diario cotizado por la propietaria de acuerdo a la zona geográfica, el cual es retribuido en dinero y en especies (este último, se les proporciona pan, estos datos fueron dados por la titular de panadería Mamá Luz).

Item	Cargo	Area de trabajo	Sueldo Diario	Dias trabajados	Costo Mensual de Mano de obra
1	Panificador # 1	Producción	\$ 7.00	1	\$ 7.00
2	Panificador # 2	Producción	\$ 10.00	1	\$ 10.00
3	Panificador # 3	Producción	\$ 10.00	1	\$ 10.00
Total Mano de Obra Directa diaria					\$ 27.00

Ilustración 7. Creación del detalle de mano de obra directa diaria de panadería Mamá Luz

Mano de obra indirecta, es aquella que se requiere dentro del proceso productivo pero que a diferencia de la directa no ejerce directamente un esfuerzo dentro del proceso de transformar la materia prima en un producto final; por lo tanto, no se asigna directamente a un producto.

Para realizar el levantamiento de los costos indirectos de fabricación, se creó un cuadro donde se valoraron materiales tales como bolsas para empacar el producto terminado, la caja de cartón, depósitos plásticos, agua potable, agua para el aseo de las instalaciones, se le asignó valor por alquiler a la planta de producción, se tomó en cuenta el gas propano debido a que los hornos son con sistema de gas, la energía eléctrica destinada a la producción es del 40% calculada con base al recibo de energía de los últimos seis meses.

Total promedio de 6 meses de energía			\$ 126.00	
Áreas	Watt	Voltios	% consumo por área mensual	\$ consumo por área mensual
Bodega Equipos			26%	\$ 32.67
Refrigeradora # 1	700	120		
Refrigeradora # 2	700	120		
Refrigeradora # 3	700	120		
Producción Equipos			59%	\$ 74.67
Batidora #1	2400	240		
Batidora #2	2400	240		
Sala de ventas Equipos			15%	\$ 18.67
Cámara Fría # 1	600	120		
Cámara Fría # 2	600	120		
Totales	8100	1080	100%	\$ 126.00

Tabla 8. Elaborado para identificar el consumo de energía eléctrica en la planta de producción.



Ilustración 8. Equipo empleado en la producción, batidora número uno y dos

También se estimó el consumo de celular, el cual funciona como medio de comunicación para difundir información y brindar directrices al equipo de colaboradores, realizar solicitud de mercadería a los proveedores, tomar pedidos para la realización de ventas a los clientes, la telefonía tiene un porcentaje destinado para las operaciones diarias propias del negocio.

Descripción	Costo según presentación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bolsas	1 ciento de 5 libras	5	\$ 2.00	\$ 10.00
Gas propano	25 libras	6	\$ 13.65	\$ 81.90
Productos de limpieza	Suma Global	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Agua para el pan	12 barriles	1	\$ 16.00	\$ 16.00
Agua para limpieza	16 barriles	1	\$ 22.00	\$ 22.00
Papel Fil	2 rollos	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Energía Electrica area prodcción 59%	Mensual	1	\$ 74.67	\$ 74.67
Telefono Movil	Mensual	1	\$ 8.75	\$ 8.75
Combustible para equipo repartidor	4 Galón por día de reparto	4	\$ 25.00	\$ 100.00
Alquileres	Mensual	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Impuestos Municipales	Mensual	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Papel para keikito	500 unidades	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Depositos variedad de medida	cada uno	50	\$ 0.37	\$ 18.50
Caja para pastel vairedad medida	cada uno	16	\$ 1.13	\$ 18.08
Total CIF /30 días				\$ 14.43

Tabla 9. Bolsón de costos indirectos de fabricación de panadería Mamá Luz

Panadería y Pastelería Mamá Luz

Control de Producción

Fecha	Tipo de producto	Unidades producidas	Cantidad en libras	Terminados	Arruinados	Reciclados	Observación
06/09/18	Quisquitos	73	312g.	73			
	Almendra		8.12	168			
	Palaneta		8lb	156			
	Bolillos	7x20	14lb	280			
	Ojaldu		7lb	142			
	Chibula		25lb				
	Donas	60	3lb	60			
	Santa alta	2	6.12lb	72			
	pegolito		3.12	64			
	torron	142 clavo					
	Samburo	24x6	6lb	144			
14	Tres Leches						
	Santa pacha	4x42	8lb				
				Suma: 1,119 unidades			

Tipo de producto	Unidades producidas	Cantidad en libras	Terminados	Arruinados
Quisquitos		442	95.	
2.500		6.04.	120.-	
francesa		2 lb.	180	
Donas		3.	64.	
pegolito		3.12.	64.	
Santa alta	3 alta	8.04 lb	108	
Samburo		6 lb.	120	
palaneta		7.6 lb.	126.	
Chibula	10 x 12	25 lb	120	
	22 x 12		246.	
pachita	3 x 42	6 lb		
Nuevo blanco		12 lb.	340	
Ojaldu		7 lb.	137	
			1720	
Donas	442		90	
Voltoador	3 volt. 6.	10 lb.		
	3 volt. p.			
	10 + 4mm			
torquegas	4	142	4 fortas.	
4.42	4.42			
Suma: 1,720 unidades				

Para lograr obtener los factores asignables a cada elemento del costo, se tomaron manuscritos de tres controles de producciones diarias recopiladas de la panadería, en donde la primera se detalla 1,119 unidades, la segunda 1,720 unidades y la tercera 1765, con estas cantidades se procedió a obtener el promedio de las tres producciones, lo cual sirve de denominador para determinar el cálculo ponderado de las unidades producidas.

Control de Producción					
Fecha	Tipo de producto	Unidades producidas	Cantidad en libras	Terminados	Arruinados
28/11	Quiquitos		4 1/2	93	
	zapatos		7 1/2	141	
	pulseras	7 lbs	~~120~~	126	
	Dona's	360	316	60	
	Batido	5x20	1016	100	
	Pegados		3.12	69	
	Semita alta	141 P.	5,046	~~80 60~~ 784	
	osal de		816	135	162
	chibola		25	~~388~~	0.0563
	Frances	170	816	170	
	Sombresas		816	120	0.0693
	Semita produ	5x42	1016	210.00	2-0.005 0.01
	Causadilla	1 1/2	1203 Q	51	0.1821
	13. Fomel		91.66	1,765	

Suma: 1,765 unidades

Cada elemento del costo será el numerador y se tendrá que dividir entre el valor promedio de las unidades que se produjeron en estas tres producciones. Es decir, este método consiste en hallar el costo promedio de cada uno de los panes que hay en el inventario de producto terminado.

La maquinaria y equipos utilizados en la panadería Mamá Luz en el proceso productivo de pan dulce no requiere de tecnología avanzada ya que su uso no es complicado y este no necesita mayor capacitación o instrucciones especiales, debido a que cualquier persona puede darle uso. Para realizar el proceso de producción del pan dulce se requerirá la utilización de maquinaria y equipo que se detalla a continuación:

Utensilios y equipos	Años de Poseerlos	Cantidad
Balanza	10	1
Batidora 1	19	1
Batidora 2	13	1
Camara fría	2	1
Camara para fermentar	12	1
Cilindro de gas de 25 libras		6
Estanterías de almacenaje	13	3
Horno	18	1
Horno	15	1
Horno	12	1
Jabas	5	22
Lata pequeña rectangular	6	15
Latas americana 2 grandes	5	2
Latas americana 2 pequeñas	5	2
Latas rectangular	12	200
Mesa de trabajo 1	17	1
Mesa de trabajo 2	17	1
Mesa de trabajo 3	13	1
Moldes de aluminio redondo	5	12
Refrigeradora	15	1
Refrigeradora	9	1
Refrigeradora	6	1

Ilustración 9. Maquinaria y equipos necesarios para la producción

La mayoría de los procesos son manuales, es decir que son realizados por la **persona y no por una máquina. Entre la maquinaria que necesita algo de conocimientos para su correcto uso se pueden mencionar el horno, la batidora y mezcladora.**

Para ilustrar este proceso que se debe seguir se plantean las siguientes fórmulas utilizadas en este sistema.

$$\text{Factor del costo de la materia prima indirecta} = \frac{(\text{Suma del bolsón de MPI} \div 30 \text{ días})}{\text{Factor promedio de unidades producidas}}$$

Ecuación 2. Determinación del factor del costo de materia prima indirecta

Control de producción diario	Materia prima indirecta diaria
1,535 Unidades	\$ 7.94
Factor de Materia Prima Indirecta	$\text{Factor de MPI} = \text{Materia Prima Indirecta} / \text{Unidades Producidas}$
Factor de MPI	\$0.01

$$\text{Factor del Costo de la mano de obra directa diaria} = \frac{\sum \text{MOD diaria}}{\text{Factor promedio de unidades producidas}}$$

Ecuación 3. Determinación del factor del costo de mano de obra directa

Control de producción diario	Mano de obra directa diaria
1,535 Unidades	\$ 27.00
Factor de MOD	'=ManodeObraDirecta/UnidadesProducidas
Factor de MOD	\$0.02

Factor del Costo indirecto de fabricación diaria =

$(\sum \text{ del bolsón de CIF} \div 30 \text{ días}) \div \text{Factor promedio de unidades producidas}$

Ecuación 4. Determinación del factor de los costos indirectos de fabricación

Control de producción diario	Costos Indirectos de Fabricación diario
1,535 Unidades	\$ 13.62
Factor Costos Indirectos de Fabricación	'=CostosIndirectosDeFabricación/UnidadesProducidas
Factor CIF	\$0.01

Estas fórmulas se determinaron con la recopilación de datos investigados sobre el negocio, debido a que no existen por el momento cuentas contables que lo sustenten, pero que se identifican por medio algunos controles manuscritos de las operaciones habituales del negocio y la indagación, clasificación y organización de los recursos necesarios que se utilizaron para alimentar este proyecto.

También se realizó la identificación y organización de los gastos operativos diarios, donde se tomó en cuenta los gastos de venta, reconociendo como tales los sueldos de los vendedores de la sala de ventas, repartidor de ruta, motorista, electricidad, y la comisión por venta que se le retribuye a la persona que elabora los pasteles.

Descripción	Costo mensual	Costo diario
Energía Electrica area Bodega	\$ 32.67	\$ 1.09
Energía Electrica area sala de venta	\$ 18.67	\$ 0.62
Total Energía gasto de venta diario		\$ 1.71

Item	Cargo	Area de trabajo	Sueldo Diario	Dias trabajados	Costo de Mano de obra diario
1	Vendedor	Sala de ventas	\$ 9.17	1	\$ 9.17
2	Vendedor de Ruta	Logistica	\$ 11.00	1	\$ 11.00
3	Motorista	Logistica	\$ 10.00	1	\$ 10.00
4	Comisiones sobre venta de pasteles 10% promedio \$5.00	Ventas	\$ 5.00	1	\$ 5.00
Total Salario Ventas					\$ 35.17

Ilustración 10. Creación del detalle gasto de venta, sueldo diario de panadería Mamá Luz

Gastos de Administración identificados en panadería Mamá Luz comprenden los sueldos de la gerencia general que se le atribuye a la titular de la empresa, así también el ornato de aseo de la planta de producción y la sala ventas tiene asignado un salario que se cancela como servicio doméstico.

Item	Cargo	Area de trabajo	Sueldo Díario	Dias trabajados	Salario diario
1	Gerencia general	Dirección	\$ 10.42	1	\$ 10.42
2	Operador del sistema de costos	Administración	\$ 1.33	1	\$ 1.33
3	Limpieza	Ornato y Aseo	\$ 7.00	1	\$ 7.00
Total Salario diario de gastos de administración					\$ 18.75

Se reconoció el gasto financiero, el cual no es más que un préstamo bancario que se utilizó para inyectar capital al negocio hace algunos años, el cual se hizo un refinanciamiento hace tres para los mismos fines, esta cuota se cancela al banco con recursos de la panadería.

Préstamo bancario con refinanciamiento			
Cuota mensual	\$ 300.00	Cuota diaria	\$ 10.00

Ilustración 11. Detalle de gasto financiero diario

Para la determinación del costo por unidad de cada especialidad de pan dulce de la panadería se diseñó un listado que incluyera la mayoría de presentaciones de pan dulce con las cantidades que se producen según cada receta.

N°	Nombre del Producto	Cantidades producidas
1	Semita Alta	36
2	Semita pacha	168
3	María Luisa	30
4	Peperecha	120
5	Pichardines	300
6	Pegadito	64
7	Zapato	140
8	Alemana	140
9	Keikito de Chocolate	17
10	Sombrero	120
11	Quesadilla	66
12	Volteado de guineo	16
13	Enrejado	18
14	Torta de Maní	8
15	Semita de Leche	21
16	Coffee cake	32
17	Alfajores	30
18	Donas (chocolate, coco, fresa, maní, pixi)	55
19	Brazo Gitano	26
20	Pastel de piña	300

N°	Nombre del Producto	Cantidades producidas
21	Torta de Naranja	2
22	Torta de Yema	55
23	Viejita	130
24	Guarachas	126
25	Keikito de vainilla	142
26	Herradura	183
27	Pañuelo	183
28	Santaneca	270
29	Almohadas	120
30	Sorbetito	126
31	Novia	126
32	Mapa	120
33	Biscocho	126
34	Bizcotelas	126
35	Margarita	300
36	Torta de Chocolate	16
37	Seca	126
38	Budín	20
39	Empanadas	55
40	Marquesote	4
41	Cacho Simple	18
42	Pulsera	126
43	Torta Espumosa Pastel de frutas # 18	35
44	Torta de Vainilla	120
45	Pastel de fiesta	125

Tabla 10. Listado de pan dulce y cantidades que se producen por receta.

Es de gran importancia conocer la pasta que resulta mediante el amasado de una mezcla de harina, agua, sal, levadura entre otros materiales. Para este caso se diseñó un diagrama que recogiera que especialidades resultan de algunas masas utilizadas por panadería Mamá Luz.

Libras	Masas	Qué Pan resulta de ésta masa?	N° Unidades	Costo unitario
8	Masa Chibola	Biscochos Novias Secas Sorbetitos Picuda	126	\$0.06
9	Masa de de Hojaldre	Peine (no es producto frecuente) Pañuelo Herradura	183	\$0.07
12	Masa Batido	Mapa María Luisa Pan de Coco Pan con frutas coco, pixi (variedad)	120	\$0.12

Posterior, se elaboró un cuadro que recogiera la información del importe de la materia prima directa y a este valor sumarle los factores encontrados por medio de las formulas antes mencionadas, por medio de esto se determina el costo estimado del producto terminado por unidad.

Materia Prima	Zapato				Keikito de Vainilla				Sombrero			
	140 Unidades				142 Unidades				120 Unidades			
	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe
Harina golden batido	Lb	7.5	\$ 0.29	\$ 2.18	Lb	7.5	\$ 0.29	\$ 2.18				
Harina Suave									Lb	6	\$ 0.29	\$ 1.74
Margarina												
Manteca	Lb	1.5	\$ 0.60	\$ 0.90	Lb	2.5	\$ 0.60	\$ 1.50	Lb	1.5	\$ 0.60	\$ 0.90
Azucar	Lb	5	\$ 0.20	\$ 1.00	Lb	5	\$ 0.20	\$ 1.00	Lb	1.5	\$ 0.20	\$ 0.30
Huevos	Unidad	16	\$ 0.11	\$ 1.73	Unidad	12	\$ 0.11	\$ 1.30				
Queso Duro												
Leche en Polvo												
Crema												
Materia Prima Directa				\$ 5.81	M.P.D.			\$ 5.97	M.P.D.			\$ 2.94
Materia Prima Indirecta /Cant. de Unid. Prod.				\$ 0.01	M.P.I. / CUP			\$ 0.01	M.P.I. / CUP			\$ 0.01
Mano de Obra Directa/ CUP				\$ 0.02	MOD/CUP			\$ 0.02	MOD/CUP			\$ 0.02
Costos Indirectos de Fabricación/CUP				\$ 0.01	CIF/CUP			\$ 0.01	CIF/CUP			\$ 0.01
Total Costo de Producción				\$ 5.84	Total Costo de Producción			\$ 6.00	Total Costo			\$ 2.97
Total Gastos de Operación				\$ 0.04	Total Gastos de Operación			\$ 0.04				\$ 0.04
Costo Unitario Actual				\$ 0.04	Costo Unitario Actual			\$ 0.04	Costo Unitario Actual			\$ 0.03
Costo Unitario Anterior				\$ 0.06	Costo Unitario Anterior			\$ 0.08	Costo Unitario Anterior			\$ 0.07

Ilustración 12. Determinación del costo estimado del producto terminado por unidad

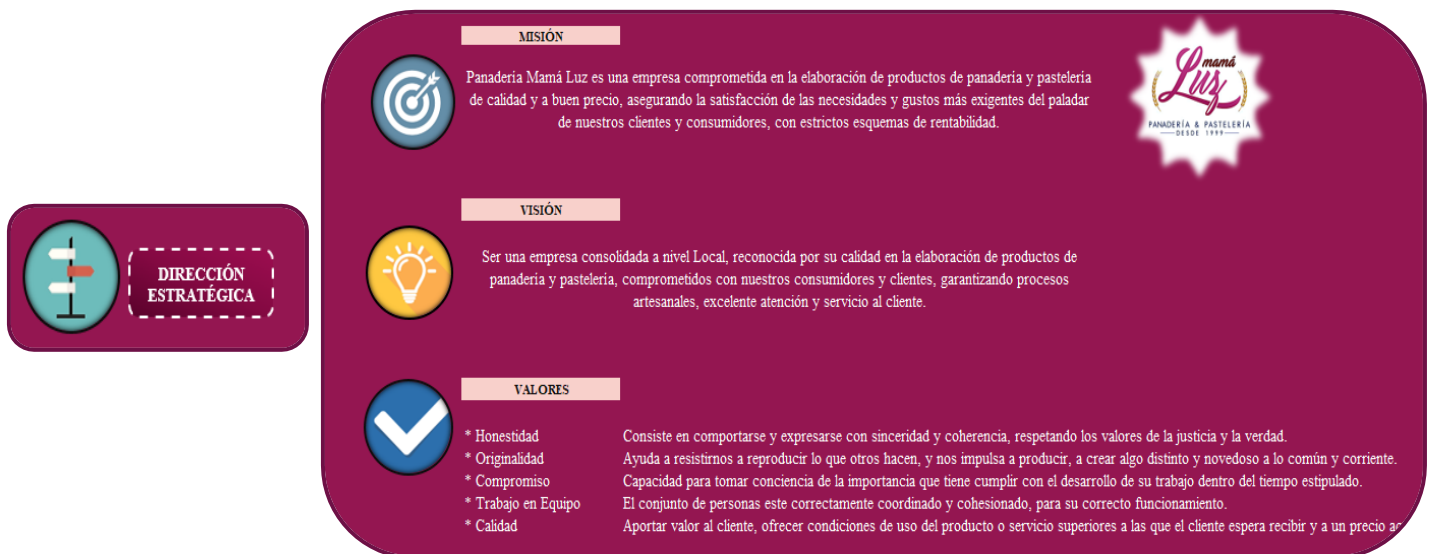
Para determinar el costo se consideraron todas aquellas erogaciones que intervienen en lo que respecta a la producción, es decir, todos los materiales, directos o indirectos, mano de obra directamente relacionada como lo son los panificadores, así como también la energía, maquinaria para la transformación de las mezclas, entre otros insumos que intervienen y forman parte del costo.

Finalizada la identificación, recolección y organización de la información de los costos depositados en una hoja de cálculo de Microsoft Excel, se procede al diseño del sistema automatizado con macros; a continuación, se realiza un detalle de la herramienta de costos desarrollada para Panadería y Pastelería Mamá Luz:

- **Pantalla principal:** muestra los 12 menús principales a los que se pueden ingresar solamente con un clic en el nombre del menú.



- **Dirección estratégica:** este menú describe la Misión, Visión y Valores y el concepto de cada valor.



- **Catálogo:** muestra el catálogo diseñado para Panadería y Pastelería Mamá Luz.

Mamá Luz es una empresa comprometida en la calidad, en precio, asegurando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y consumidores, con esta finalidad.



- **Requerimiento de materia prima:** muestra el formato para completar el requerimiento de la Materia Prima que va dirigido a los proveedores.



PANADERÍA MAMÁ LUZ
 Requisición de Materia Prima



NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____
 FECHA DEL REQUERIMIENTO: lunes, 22 de octubre de 2018
 COSTO POR CANCELAR: \$256.00

Presentación	Insumo	Costo según Presentación	Cantidad Requerida	Costo
Galón	Aceite El Mejor	\$ 5.50	2	\$ 11.00
Libra	Ajonjolí descortezado	\$ 4.00	3	\$ 12.00
Libra	Ajonjolí natural	\$ 1.25	4	\$ 5.00
4 Onzas	Almendras	\$ 1.50	3	\$ 4.50
Quintal	Azúcar	\$ 44.00	1	\$ 44.00
10 Libra	Azúcar glass	\$ 5.00	2	\$ 10.00
50 Kilogramo	Azúcar Standard	\$ 44.00	3	\$ 132.00
Libra	Canela en raja	\$ 8.00	1	\$ 8.00
Libra	Canela molida	\$ 4.00	1	\$ 4.00
Libra	Caramelo	\$ 2.00	1	\$ 2.00
1/2 Libra	Cherry o cerezos	\$ 2.00	1	\$ 2.00

- sa consolidada a nivel Local, reconocida por su
pastelería, comprometidos con nuestros consu-
meros, productos artesanales, excelente atención y



MATERIA PRIMA INDIRECTA		
NOMBRE	PRESENTACIÓ N	COSTO DE PRESENTACIÓ N
Aceite	Galón	\$ 5.50
Ajonjolí Descortezado	Libra	\$ 4.00
Ajonjolí Natural	Libra	\$ 1.25
Almendras	4 Onzas	\$ 1.50
Azúcar Glass	10 Libras	\$ 5.00
Azúcar Standard	50 Kilogramo	\$ 44.00
Canela en Raja	Libra	\$ 8.00
Canela Molida	Libra	\$ 4.00
Caramelo	Libra	\$ 2.00
Cerezas	1/2 Libra	\$ 2.00

-



FACTOR MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 0.02
-----------------------------	---------



- **Costos indirectos de fabricación:** muestra una cotización con los campos establecidos solamente para completar los datos del cliente.

Consiste en comportarse y expresarse

DETALLE DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN



GASTOS DE VENTA						
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	ÁREA DE TRABAJO	SUELDO DIARIO	DÍAS TRABAJADOS	COSTO MANO DE OBRA
1		VENDEDOR	SALA DE VENTAS	\$ 9.17	1	\$ 9.17
2		VENDEDOR DE RUTA	LOGISTICA	\$ 11.00	1	\$ 11.00
3		MOTORISTA	LOGISTICA	\$ 10.00	1	\$ 10.00
4		COMISIONES SOBRE PASTELES	VENTAS	\$ 1.00	1	\$ 1.00
TOTAL GASTOS DE VENTA				\$ 31.17		

GASTOS DE ADMINISTRACION						
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	ÁREA DE TRABAJO	SUELDO DIARIO	DÍAS TRABAJADOS	COSTO MANO DE OBRA
1		GERENCIA GENERAL	DIRECCIÓN	\$ 10.42	1	\$ 10.42
2		LIMPIEZA	ASEO	\$ 7.00	1	\$ 7.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				\$ 17.42		

GASTOS FINANCIEROS						
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO		0	CUOTA DIARIA	
1	PRÉSTAMO	CUOTA MENSUAL		\$ 300.00	\$ 10.00	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS				\$ 300.00	\$ 10.00	

- **Costo unitario:** muestra la materia prima directa, y el factor de mano de obra indirecta, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Además, muestra un promedio de las unidades producidas en el mes.

 **COSTO UNITARIO**

PRODUCTO	MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE	UNIDADES A PRODUCIR	MPI	MOD	CIF	UNIDADES PROM
ALEMANA	HARINA GOLDEN	7.5	LB	\$ 0.29	\$ 2.18	140	0.01	0.02	0.01	1535
ALEMANA	MANTECA	1.5	LB	\$ 0.60	\$ 0.90	140				
ALEMANA	AZÚCAR	5	LB	\$ 0.20	\$ 1.00	140				
ALEMANA	HUEVOS	16	UNIDAD	\$ 0.11	\$ 1.76	140				
ALEMANA	PASAS	4	ONZ	\$ 0.11	\$ 0.44	140				
ALFAJOR	HARINA SUAVE	3	LB	\$ 0.29	\$ 0.87	30	0.01	0.02	0.01	1535
ALFAJOR	CARAMELO	0.5	LB	\$ 2.00	\$ 1.00	30				
ALFAJOR	AZÚCAR	0.4	LB	\$ 0.20	\$ 0.08	30				
ALFAJOR	MANTECA	0.75	LB	\$ 0.60	\$ 0.45	30				
ALMOHADA	HARINA SUAVE	6	LB	\$ 0.29	\$ 1.74	120	0.01	0.02	0.01	1535
ALMOHADA	MANTECA	1.5	LB	\$ 0.60	\$ 0.90	120				
ALMOHADA	AZÚCAR	1.5	LB	\$ 0.20	\$ 0.30	120				

- **Registro de producción:** muestra el detalle de todos los productos, la cantidad de LBS de harina utilizada, la casilla para registrar el número de unidades producidas, terminadas y arruinadas. Además, cuenta con tres botones en la parte superior izquierda, el primer botón registra la fecha automáticamente para todos los campos, el segundo botón registra la producción diaria y el tercer botón muestra el detalle de todos los registros realizados.



REGISTRO DE PRODUCCIÓN



REGISTRO DE PRODUCCIÓN





FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD LBS	PRODUCIDOS	TERMINADOS	ARRUINADOS
	ALEMANA				0
	ALFAJOR				0
	ALMOHADA				0
	BISCOCHO				0
	BISCOTELA				0
	BRAZO GITANO				0
	BUDIN				0
	CACHITO SIMPLE				0
	COFFEE CAKE				0
	COPINOL DE LECHE				0
	DONAS VARIEDAD				0
	ENREJADO				0
	GUARACHAS				0
	HERRADURA				0



REGISTRO DE PRODUCCIÓN





FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD LBS	PRODUCIDOS	TERMINADOS	ARRUINADOS
5/1/2018	ALEMANA	7.5	140	10	150
5/1/2018	ALFAJOR	8	120	110	10
5/1/2018	ALMOHADA	5	80	75	5
5/1/2018	BISCOCHO	9	85	85	0
5/1/2018	BISCOTELA	7.5	90	80	10
5/1/2018	BRAZO GITANO	8	15	15	0
5/1/2018	BUDIN	3	15	15	0
5/1/2018	CACHITO SIMPLE	6	70	70	0
5/1/2018	COFFEE CAKE	7	50	45	5
5/1/2018	COPINOL DE LECHE	4.5	40	50	1
5/1/2018	DONAS VARIEDAD	6	120	110	1
5/1/2018	ENREJADO	7	80	80	0
5/1/2018	GUARACHAS	8	50	50	0
5/1/2018	HERRADURA	9	40	35	5



REGISTRO DE PRODUCCIÓN





FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD LBS	PRODUCIDOS	TERMINADOS	ARRUINADOS
5/1/2018	ALEMANA	7.5	140	10	150
5/1/2018	ALFAJOR	8	120	110	10
5/1/2018	ALMOHADA	5	80	75	5
5/1/2018	BISCOCHO	9	85	85	0
5/1/2018	BISCOTELA	7.5	90	80	10
5/1/2018	BRAZO GITANO	8	15	15	0
5/1/2018	BUDIN	3	15	15	0
5/1/2018	CACHITO SIMPLE	6	70	70	0
5/1/2018	COFFEE CAKE	7	50	45	5
5/1/2018	COPINOL DE LECHE	4.5	40	50	1
5/1/2018	DONAS VARIEDAD	6	120	110	1
5/1/2018	ENREJADO	7	80	80	0
5/1/2018	GUARACHAS	8	50	50	0
5/1/2018	HERRADURA	9	40	35	5



DETALLE DE PRODUCCIÓN



FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD LBS	PRODUCIDOS	TERMINADOS	ARRUINADOS
5/1/2018	ALEMANA	7.5	140	10	150
5/1/2018	ALFAJOR	8	120	110	10
5/1/2018	ALMOHADA	5	80	75	5
5/1/2018	BISCOCHO	9	85	85	0
5/1/2018	BISCOTELA	7.5	90	80	10
5/1/2018	BRAZO GITANO	8	15	15	0
5/1/2018	BUDIN	3	15	15	0
5/1/2018	CACHITO SIMPLE	6	70	70	0
5/1/2018	COFFEE CAKE	7	50	45	5
5/1/2018	COPINOL DE LECHE	4.5	40	50	1
5/1/2018	DONAS VARIEDAD	6	120	110	1
5/1/2018	ENREJADO	7	80	80	0
5/1/2018	GUARACHAS	8	50	50	0

- **Detalle de productos:** muestra el detalle de todos los productos, y al hacer click en el botón ORDENAR muestra el costo unitario de cada variedad de pan.



PRODUCTO

ALEMANA

CANTIDADES

140

COSTO DE LA MATERIA PRIMA

\$ 5.84

COSTO INDIRECTO

\$ 0.03

COSTO UNITARIO

\$ 0.04

MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE
HARINA GOLDEN	7.5	LB	\$ 0.29	\$ 2.18
MANTECA	1.5	LB	\$ 0.60	\$ 0.90
AZUCAR	3	LB	\$ 0.20	\$ 1.00
HUEVOS	16	UNIDAD	\$ 0.11	\$ 1.76

- **Comparativo de costos:** muestra el comparativo del costo unitario calculado por el equipo consultor y el costo que tenía previamente la empresaria. Además de mostrar la rentabilidad de cada producto con los precios de venta actuales.

COMPARATIVO DE COSTOS

Nombre del Producto	Cantidades producidas	Costo de Producción Actual	Costo de Producción Anterior	Diferencia Costo Actual menos Costo Anterior	Total Producción Actual	Total Producción Anterior	Total Precio de Venta Actual	Margen de Utilidad Actual	Total Venta Actual Estimada
Semita Alta	36	\$ 0.10	\$ 0.16	\$ (0.07)	\$ 3.45	\$ 5.83	\$ 0.25	\$ 0.15	\$ 9.00
Semita pacha	168	\$ 0.04	\$ 0.08	\$ (0.04)	\$ 7.33	\$ 13.44	\$ 0.15	\$ 0.11	\$ 25.20
Maná Luisa	30	\$ 0.17	\$ 0.14	\$ 0.03	\$ 5.01	\$ 4.20	\$ 0.25	\$ 0.08	\$ 7.50
Pepercha	120	\$ 0.03	\$ 0.05	\$ (0.02)	\$ 4.20	\$ 6.00	\$ 0.15	\$ 0.12	\$ 18.00
Pichardines	300	\$ 0.03	\$ 0.04	\$ (0.01)	\$ 7.69	\$ 12.00	\$ 0.15	\$ 0.12	\$ 45.00
Pegadito	64	\$ 0.04	\$ 0.07	\$ (0.04)	\$ 2.40	\$ 4.78	\$ 0.15	\$ 0.11	\$ 9.60
Zapato	140	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ (0.02)	\$ 5.88	\$ 8.97	\$ 0.15	\$ 0.11	\$ 21.00
Alemana	140	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ (0.02)	\$ 5.88	\$ 8.40	\$ 0.15	\$ 0.11	\$ 21.00
Kekito de Chocolate	17	\$ 0.13	\$ 0.65	\$ (0.52)	\$ 2.16	\$ 11.05	\$ 0.25	\$ 0.12	\$ 4.25
Sombrero	120	\$ 0.03	\$ 0.07	\$ (0.04)	\$ 3.01	\$ 8.32	\$ 0.15	\$ 0.12	\$ 18.00
Quesadilla	66	\$ 0.14	\$ 0.18	\$ (0.04)	\$ 9.34	\$ 11.88	\$ 0.30	\$ 0.16	\$ 19.80
Volteado de guineo	16	\$ 0.70	\$ 1.15	\$ (0.44)	\$ 11.25	\$ 18.37	\$ 0.35	\$ 0.35	\$ 5.60
Enrejado	18	\$ 0.19	\$ 0.19	\$ 0.00	\$ 3.49	\$ 3.42	\$ 0.25	\$ 0.06	\$ 4.50
Torta de Maní	8	\$ 1.41	\$ 2.25	\$ (0.84)	\$ 11.25	\$ 18.00	\$ 2.00	\$ 0.59	\$ 16.00
Semita de Leche	21	\$ 0.22	\$ 0.30	\$ (0.08)	\$ 4.56	\$ 6.30	\$ 0.30	\$ 0.08	\$ 6.30
Coffee cake	32	\$ 0.16	\$ 0.13	\$ 0.03	\$ 5.27	\$ 4.16	\$ 0.30	\$ 0.14	\$ 9.60
Wajores	30	\$ 0.08	\$ 0.13	\$ (0.05)	\$ 2.47	\$ 3.90	\$ 0.25	\$ 0.17	\$ 7.50

- **Ventas:** muestra el formato de cotización para que el usuario llene los campos del cliente y los productos a cotizar.

FORMATO DE COTIZACION

Panadería Mamá Luz
PANADERÍA & PASTELERÍA
DESDE 1999

Cotización
A-00001

NIT	Cliente	Contacto	Fecha
000-000-000-0	Nombre del Cliente	Nombre de la Persona que Cotiza	Fecha de la Cotización
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)
0000-0000	XXXX XXXX	De la persona de Contacto	Contado

Ítem	Nombre del Producto	Cantidad	Unidad	Vr. Unitario	Vr. Total
1	ALEMANAS	50	1	\$0.15	\$8
2	CACHITOS	25	1	\$0.20	\$5
3	TORTA DE BANANO	6	1	\$2.50	\$15
4	PASTEL BODA	200	1	\$1.00	\$200
5					
6					
7					
8					
9					
10					

En este espacio puede incluir información importante para tener en cuenta al momento de la cotización. En ese sentido, puede aclarar cuál es el tiempo de vigencia de esta promoción en particular, cuáles son las condiciones bajo las que se ofrece, etc.

Gran Total	\$228
Descuento	\$0
Subtotal	\$228
IVA (13%)	\$0
Valor total	\$228

Los botones facilitan al usuario a familiarizarse con el uso de la herramienta y los doce módulos se desarrollaron de acuerdo a las necesidades determinadas para Panadería Mamá Luz.

2.3.2 Acción Clave de éxito N° 2 “Dirección estratégica: Misión, visión y objetivos estratégicos.”

El éxito de esta acción radica en lograr una alineación a través de la dirección estratégica reformulando la misión, visión y valores de la empresa; generando una identidad que permita a los colaboradores sentirse comprometidos con el logro de los objetivos.

Luego de conversar con la propietaria, observar su día a día operativo y entender el mensaje que ella desea hacer llegar a cada uno de los consumidores de sus productos, incluso, comprender el mensaje que se quiere hacer llegar a cada uno de sus colaboradores, como parte del desarrollo de este plan, se diseñaron varias opciones de Logo que conservaran la esencia de la empresa, en cuanto a colores y el mensaje que se quiere transmitir al mercado cautivo y al mercado meta.

Logo Anterior



Propuestas de Logo



Panadería & Pastelería
Mamá Luz
Desde 1999





Logo seleccionado/Logo final



Luego de ver las propuestas de logos, la empresaria seleccionó el logo en dos artes:

- Uno fondo blanco que será utilizado en artes publicitarios elaborados en materiales de tela.
- Uno en fondo magenta que será utilizado en artes publicitados elaborados en materiales diferentes a la tela

Una vez seleccionado por la propietaria el diseño de logo de cumpliera con sus expectativas, se diseñaron propuestas de catálogo de productos hasta lograr concretar en la mejor selección





Para la realización de este catálogo fue necesario la toma de fotografía con ambientación especial, de cada uno de los productos que pone a disposición la empresa, asegurándonos con la empresaria, que no faltase ninguno.

Adicional se agregó la parte de pastelería, detallando las diferentes opciones con las que cuenta el cliente a la hora de hacer su selección y, por último, pero no menos importante, se agregó una parte de “Especialidades por encargo”, que son productos que se hacen solo y exclusivamente a elección y pedido de los clientes.

El catálogo no detalla precios de productos por una razón fundamentales:

- Si a futuro hay una variación en los precios de los productos, no habrá necesidad de realizar cambios en los precios de venta, podrá seguir utilizando el mismo catálogo.

De igual forma se realizaron propuestas de Misión, Visión y Valores que estuviesen amalgamadas con la esencia de la empresa, con lo que hoy es y lo que espera llegar a ser.

Las propuestas fueron evaluadas por el equipo consultor, el asesor técnico y se presentaron a la empresaria para la concretización final de la misión y visión que calzara a dedo con la realidad y objetivos de la empresa.

Propuestas Visión:

Ser una panadería y pastelería con mayor posicionamiento en el mercado, expandiéndonos a nivel nacional (local), ofreciendo a nuestros clientes calidad en los productos a un precio competitivo.
Ser una panadería y pastelería con mayor posicionamiento en el mercado salvadoreño, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad a un precio competitivo.
Ser una empresa consolidada a nivel Local, reconocida por su calidad en la elaboración de productos de panadería y pastelería, comprometidos con nuestros consumidores y clientes, garantizando procesos tradicionales, excelente atención y servicio al cliente.
Ser una empresa consolidada a nivel Local, reconocida por su calidad en la elaboración de productos de panadería y pastelería, comprometidos con nuestros consumidores y clientes, garantizando procesos artesanales, excelente atención y servicio al cliente
Ser una panadería y pastelería con mayor posicionamiento en el mercado, ofreciendo a nuestros clientes productos de calidad a un precio competitivo dentro del territorio nacional

Propuestas de misión

Somos una empresa dedicada al rubro de la panadería y pastelería que ofrece productos de calidad a un precio competitivo a nuestros clientes, brindando excelente servicio. con personal motivado y capacitado.

Somos una empresa dedicada al rubro de la panadería y pastelería que ofrece productos de calidad, brindando un excelente servicio a nuestros clientes a través de un equipo de trabajo capacitado y motivado.

Panadería Mamá Luz es una empresa comprometida en la elaboración de productos de panadería y pastelería de calidad y a buen precio, asegurando la satisfacción de las necesidades y gustos más exigentes del paladar de nuestros clientes y consumidores, con estrictos esquemas de rentabilidad..

Al final la Visión y Misión seleccionados por la propietaria fueron:

- ✓ **Misión:** Panadería Mamá Luz es una empresa comprometida en la elaboración de productos de panadería y pastelería de calidad y a buen precio, asegurando la satisfacción de las necesidades y gustos más exigentes del paladar de nuestros clientes y consumidores, con estrictos esquemas de rentabilidad.
- ✓ **Visión:** Ser una empresa consolidada a nivel Local, reconocida por su calidad en la elaboración de productos de panadería y pastelería, comprometidos con nuestros consumidores y clientes, garantizando procesos tradicionales, excelente atención y servicio al cliente.

En relación a los **valores** y por conversaciones con la empresaria se trataron de conservar los ya establecidos, con alguna pequeña modificación:

ANTES	AHORA
✓ Responsabilidad	✓ Compromiso.
✓ Calidad	✓ Calidad
✓ Puntualidad	✓ Trabajo en equipo
✓ Trabajo en equipo	✓ Originalidad
✓ Originalidad	✓ Honestidad
✓ Honestidad	

ANTES





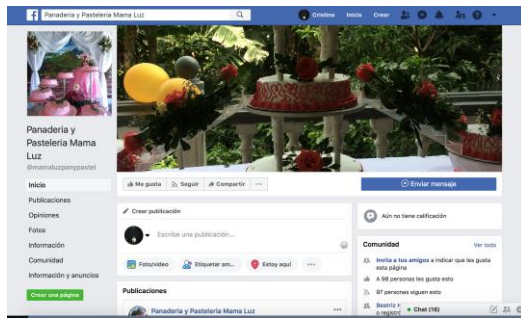
En la actualidad el tema de redes sociales es de gran importancia en los negocios, en la comunicación y es un medio muy apropiado para llegar a un gran número de consumidores de los productos que elabora y distribuye Panadería y Pastelería Mamá Luz.

En ese sentido, se renovó la página de Facebook de la empresa, con nuevas fotografías, el catálogo de productos y el nuevo logo de la empresa, logrando a la fecha un beneficio en el incremento de pedidos, cotizaciones, seguidores de la página.

A la fecha y como resultado de esa renovación los “me gusta” y los “seguidores” ya superan el 215%

Para poder realizar la renovación de la red social, fue necesario que la propietaria nos proporcionara el correo y contraseña con los cuales crearon originalmente.

Antes



Ahora



El equipo consultor, con el objetivo de incrementar el posicionamiento de la marca, la identificación y compromiso de cada uno de los colaboradores, le hizo entrega a la empresaria y al personal un paquete con equipo de trabajo consistente en:

- Delantales de gabacha con el nuevo logo
- Botones metálicos promocionales
- Baners de lona de 1.5mt² con el nuevo logo
- Stikers para las cajas de los pasteles
- Stikers para depósitos plásticos y cajas de cartón

- 6 cuadros con la Misión, Visión y Valores para ser colocados en lugares visibles por los colaboradores y clientes
- Catálogo de productos
- Laptop con la instalación del sistema de gestión de costos a la medida para Panadería y Pastelería Mamá Luz

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

Finanzas/ análisis de costos

Emprender: sistema de gestión de costos

El crecimiento de la población aumenta la demanda de pan fresco y de buena calidad, este alimento ocupa el cuarto lugar entre los alimentos preferidos por los salvadoreños, siendo parte de su dieta alimenticia diariamente. Los consumidores están acostumbrados a comprarlo diariamente por lo que esperan encontrar el producto de su preferencia en un lugar de fácil acceso para ellos, como los son tiendas de conveniencia, supermercados, entre otros. (Alimentación, 2008)

La empresa para incrementar el beneficio o la rentabilidad, puede actuar de dos formas: una aumentando los ingresos y la otra reduciendo los costos de producción.

La primera no es más que incrementar las ventas; la segunda, requiere de una estrategia más elaborada por medio de la cual, se puedan identificar con claridad y detalle todos los factores que intervienen de forma directa o indirecta en el proceso de producción. (Verduga, 2015)

El capital humano juega un papel determinante, valioso ya que la elaboración de este tipo de producto requiere de dedicación, paciencia, delicadeza, higiene y gusto por el trabajo. Así como de un eficiente uso de los recursos o materias primas.

El instrumento propuesto de control de costos posee varios campos o columnas, con la finalidad de generar insumos de control de compras de materia prima, costos directos e indirectos de producción y generar los márgenes de rentabilidad a través de la fijación de precios en el mercado. Es una herramienta de uso frecuente (Niño, 2011)

¿Por qué Costear?:

Es la pregunta con la que normalmente deberíamos empezar una actividad, dado que el esfuerzo que estamos realizando debe verse sustentado con un resultado que lo justifique. En otras palabras, esfuerzo versus rentabilidad. Este razonamiento debería ser la medida que nos permita priorizar nuestro tiempo y nuestros esfuerzos. (Rubio, 2008)

Actualmente Panadería Mamá Luz no cuenta con un sistema, proceso o detalle de los costos reales de cada uno de los productos que ofrece a sus clientes, no conoce con certeza el costo de las cantidades de materias primas utilizadas en la elaboración de cada una de sus especialidades. Por lo que no es posible determinar con certidumbre el margen de rentabilidad que obtiene de la venta de cada producto. He aquí la importancia de costear.



La idea medular de costear es saber si ganamos o perdemos con el negocio o actividad que realizamos y en la simpleza de esta frase recae su mayor virtud, la hace accesible y aplicable.

Accesible, dado que nace en una lógica que todos reconocemos y es que el negocio debe ser rentable y aplicable porque dado un nivel de ventas, al calcular el costo de la misma de inmediato, sabré si generé margen o no.

Es por ello que se desarrolla una herramienta de uso frecuente que provea a la empresaria de todos los elementos necesarios para una más eficiente toma de decisiones, es necesario conceptualizar los términos utilizados, a continuación, se describen:

Materia prima: sustancia básica que compone a cada uno de los elementos que se encuentran en el mundo, bien sea que los mismo hayan llegado de forma natural o los haya creado el hombre, la palabra materia proviene del latín “Mater” que significa “Madre”. Y por su parte la palabra prima también es de origen latino cuyo significado es “Primera”, los romanos para ubicarse en el tiempo dividían el día en cuatro partes, y la primera parte del día la denominaban prima.

Son todos aquellos recursos naturales que el hombre utiliza en la elaboración de productos. Dichos elementos que los seres humanos extraen de la naturaleza son transformados en diversos bienes, y el modo en que lo hacen es bajo algún proceso industrial.

Materia prima directa: Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante el proceso de transformación permitieron la confección del producto final. Se define como materia prima directa todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima debe ser perfectamente identificable y medible, para poder determinar tanto el costo final del producto como su composición.

Materia prima indirecta: son todos los materiales sujetos a transformación, que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados. Los materiales indirectos son aquellos necesarios y que son utilizados en la elaboración de un producto, pero no son fácilmente identificables o que no a merita llevar un control sobre ellos y son incluidos como parte de los costos indirectos de fabricación como materiales indirectos.

Mano de obra directa: es aquella involucrada de forma directa en la fabricación del producto terminado. Se trata de un trabajo que puede asociarse fácilmente al bien en cuestión.

Es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa.

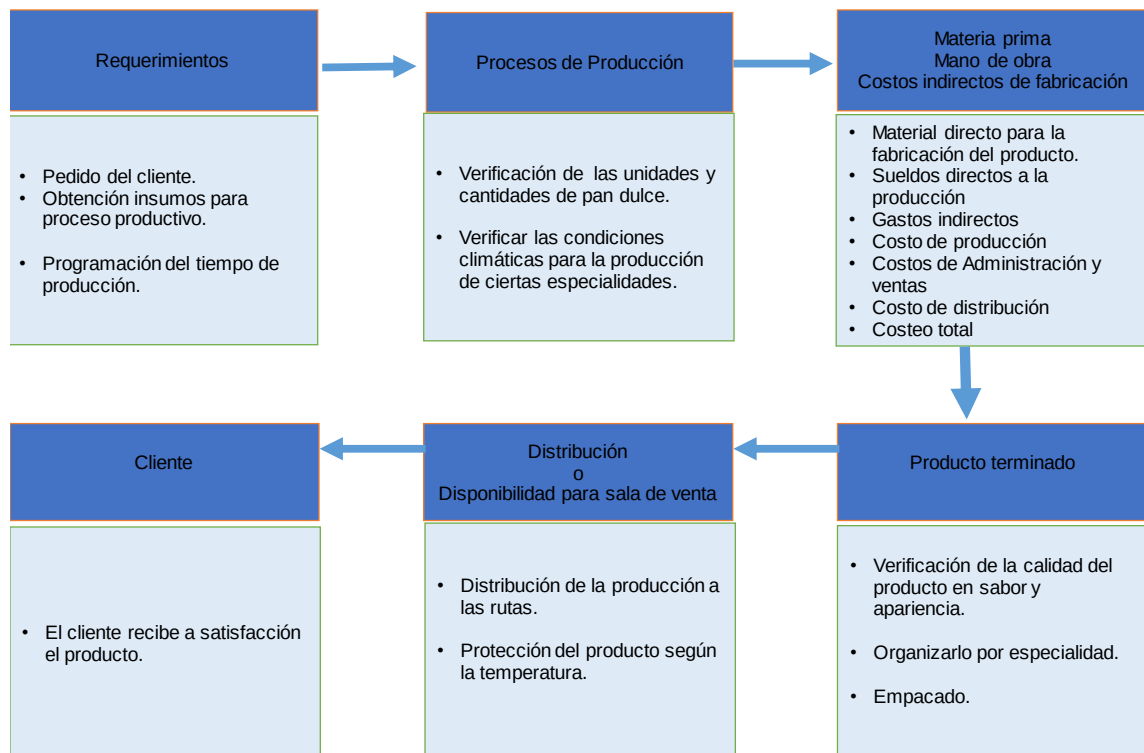
Costos indirectos de fabricación: son aquellos costos que debe cubrir una fábrica para la manufactura de un producto, aparte de los materiales y la mano de obra directa. Son aquellos tipos de costos que no se pueden atribuir directamente a una partida concreta dentro del proceso de fabricación. Por ejemplo, el alquiler del almacén es un gasto necesario para la fabricación del producto, pero no podemos atribuir concretamente un precio único por producto fabricado.

Costos de producción: Se trata de un conjunto de los gastos que son necesarios para producir un servicio o un bien. El costo de producción, por lo tanto, está formado por todas las inversiones que una empresa debe realizar para seguir en funcionamiento y producir aquello que comercializa.

Gastos de operación: Son todos aquellos desembolsos que están relacionados con la actividad de la administración de la empresa y la venta de sus productos o servicios.

Costo unitario: Es el precio por unidad de producto o servicio. Es el valor monetario que se le asigna a una sola unidad de medida

Ciclo del sistema de costeo para panadería y pastelería Mamá Luz



La adecuada gestión de costos de la empresa permite contar con los inputs necesarios para realizar programas de reducción de costos, identificando los actividades y procesos que no agregan valor; permite deducir la cadena de valor de la empresa identificando que puntos de la misma se pueden incorporar de forma horizontal o vertical para lograr una reducción en el costo de producto final.

Además, permite realizar estimaciones financieras y del comportamiento de la empresa al realizar nuevas redistribuciones en planta logrando ahorro de los recursos de la empresa sin que estos cambios alteren la capacidad de producción.

Materia Prima	Zapato			
	140 Unidades			
	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe
Harina golden batido	Lb	7.5	\$ 0.29	\$ 2.18
Harina Suave				
Margarina				
Manteca	Lb	1.5	\$ 0.60	\$ 0.90
Azucar	Lb	5	\$ 0.20	\$ 1.00
Huevos	Unidad	16	\$ 0.11	\$ 1.73
Queso Duro				
Leche en Polvo				
Crema				
Materia Prima Directa				\$ 5.81
Materia Prima Indirecta /Cant. de Unid. Prod.				\$ 0.01
Mano de Obra Directa/ CUP				\$ 0.02
Costos Indirectos de Fabricación/CUP				\$ 0.01
Total Costo de Producción				\$ 5.84
Total Gastos de Operación				\$ 0.04
Costo Unitario Actual				\$ 0.04
Costo Unitario Anterior				\$ 0.06

Ilustración 13. Determinación del costo por unidad

Una buena gestión de costos permitirá a la empresaria establecer políticas de gestión, definir procedimientos aplicables al control de gastos, elaborar documentación para la planificación del gasto, determinar la forma de aplicar los métodos de administración de costos elegidos.

2.5 Plan estrategico.

Dirección estratégica / Misión – Visión

La misión y visión definan las bases de las bases de la empresa, representan los valores y propósitos bajo los cuales se rige la empresa. Son dos herramientas sin las cuales se carecería de identidad y de rumbo.

El tener definido con claridad la misión y visión le permitirá a la empresa estar enfocados y tener la oportunidad de poder trabajar para expandirse en los mercados para los cuales ofrecen sus productos o servicios, ya que conocer y tener claro lo que se persigue sienta las bases para la planificación estratégica y lograr resultados en la actualidad y en el futuro.

Considerando su gran importancia es necesario conocer que:

La misión es la razón de ser de las empresas en la actualidad, su esencia, el motivo por el que existen. Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y acciones de todos los miembros de la organización, informa qué hace la empresa y qué la diferencia del resto.

La visión nos permite determinar qué queremos ser en el futuro de una manera desafiante y realista, sirve como guía para tomar decisiones y acciones, además es una fuente de inspiración y motivación que le da identidad a la organización, ayudando a proyectar una imagen la cual pueda ser alcanzada en el tiempo.

Visión: Ser una empresa consolidada a nivel Local, reconocida por su calidad en la elaboración de productos de panadería y pastelería, comprometidos con nuestros consumidores y clientes, garantizando procesos artesanales, excelente atención y servicio al cliente.

Misión: Panadería Mamá Luz es una empresa comprometida en la elaboración de productos de panadería y pastelería de calidad y a buen precio, asegurando la satisfacción de las necesidades y gustos más exigentes del paladar de nuestros clientes y consumidores, con estrictos esquemas de rentabilidad.

2.6 Plan de implantación de la acción clave de éxito

El equipo consultor diseño el siguiente plan de implementación de la acción clave de éxito:

ITEM	DESCRIPCIÓN	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
		S1	S2	S3	S4	S1	S3	S2	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S5
1	INICIO																										
1.1	Contratación de servicios																										
1.1	Contacto con el cliente																										
1.2	Reunión inicial con el cliente																										
2	DIAGNOSTICO																										
2.1	Primera entrevista																										
2.2	Segunda entrevista																										
2.3	Tercera entrevista																										
2.4	Análisis y elaboración de diagnóstico (equipo de trabajo)																										
3	ACCION CLAVE DE ÉXITO																										
3.1	presentación de acción clave de éxito																										
3.2	Identificación de materia prima y recetas (etapa 1)																										
3.3	Reunión de equipo																										
3.4	Levantamiento de costos de fabricación																										
3.5	Reunión de equipo																										
3.6	Identificación de materia prima y recetas (etapa 2)																										
4	ELABORACION HERRAMIENTA																										
4.1	Elaboración de herramienta de costos de producción																										
4.2	Elaboración de plan estratégico: (Misión Visión, valores) y mejora de imagen comercial.																										
4.3	Presentación de herramienta de costos y plan estratégico a cliente y CENTROMYPE																										
4.4	Taller de socialización de Misión, Visión y Valores																										

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 01 de Noviembre al 01 de diciembre de 2018.

Acción clave de éxito N° 1: Sistema de gestión de costos

Área-subárea intervenida: Finanzas-Análisis de Costos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La forma de costeo de los productos era a través de anotaciones en un cuaderno de algunas recetas; se desconocía el número de productos que elaboraban, así como también el costo de cada unidad.	Poseer un sistema acorde a los usos propios de la panadería para determinar el costo de sus operaciones con respecto a la producción diaria, lo que beneficia con esta información es a mejorar el control de gestión y utilizarlo como base para la toma de decisiones.	Se elaboró un sistema de gestión de costos, la plataforma se construyó sobre una hoja de Excel, automatizado por medio de macros. Para darlo a conocer al usuario se realizaron capacitaciones en donde se explicó la injerencia que tiene sobre la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No cuenta con una estructura de costos para la producción.	Se realizó un ciclo de costeo que involucrara los requerimientos de materiales y orden de producción.	Con esto se logró que el equipo de colaboradores de la panadería conociera el orden de las operaciones que ahora realiza.
Carece de un requerimiento de materiales.	La elaboración de una requisición para el control de insumos para la producción adaptado a las necesidades de la panadería.	Ha facilitado el orden y control para la toma de decisiones en cuanto a la compra de insumos a los proveedores.
Posee algunas recetas, costeadas según el conocimiento de la propietaria.	Se procedió a tomar nota de todas las recetas y a crear las que aún no se tenían por escrito en conjunto con la propietaria, luego con la información se construyó una matriz que contemplara la mayoría de las recetas tomando de referencia el precio de los materiales según facturas por compras.	Esto facilitó el conocimientos del costo aproximado por cada unidad, también se identificaron más de cuarenta productos, los cuales ya se conocen el costo de producirlos.

Acción clave de éxito N° 2: Plan Estratégico

Área-Subárea intervenida: Dirección Estratégica-Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La Misión, Visión y Valores de la panadería esperaban dinamismo y una cultura empresarial que llevase a los empleados a identificarse y darle cumplimiento. Así también, el logo, que en ese momento necesitaba refrescar la imagen para llamar la atención de los clientes en las diversas actividades que proyecta la empresa.	Se renovó la misión, visión y valores, también se cambió el logo por uno más atractivo. Se elaboró diseño de botones y delantales para uso e identificación del equipo de trabajo de la panadería.	Por medio de un taller, los empleados tomaron con más compromiso su rol dentro de la panadería, se identificaron con los renovados valores, misión y visión; asimismo retomaron con mayor responsabilidad sus labores dentro de la empresa. No obstante, las mejoras del logo, han refrescado la imagen de la panadería y atrae la atención de los clientes en los festivales que se realizan en la zona como parte del proyecto del Comité de Desarrollo turístico en la Ruta Panorámica de San Francisco Chinameca.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
La Panadería Mamá Luz no posee un menú de especialidades de pan dulce y pastelería.	Se identificaron la variedad de productos que producía, y se clasificaron en pan dulce y pastelería, luego se procedió con diseño del catálogo.	Ahora tienen documentado la variedad de las especialidades en pan dulce que ellos mismos elaboraban en cada producción. El diseño de un menú para mostrar el pan dulce y pastelería, brinda a los propietarios y clientes un vistazo general de las características particulares que distinguen cada producto en el decorado y formas, los cuales le permiten al comensal realizar una buena compra.

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

Mamá Luz es una empresa ubicada sobre el km 6 ½ carretera Panorámica, a solo 15 minutos de Santiago Texacuango, dedicada a la elaboración de pan dulce, pan francés y pastelería.

Es uno de los proveedores de los caseríos Lomas Grandes, San Miguel Tepezontes, entre otros caseríos y cantones cercanos. Tiene un total de 8 colaboradores fijos, pero su número puede aumentar según las necesidades de la producción.

La empresa fue fundada en el año de 1999 por las hermanas Violeta y Ana Luz Cruz; iniciaron su propio negocio para tener una fuente de ingresos que les permitiera subsistir después de haber concluido su bachillerato.

Las fortalezas del negocio

En la consultoría realizada a panadería Mamá Luz se identificaron cinco fortalezas las cuales se detallan a continuación:

- Amplia experiencia en el rubro:

La habilidad del personal en la elaboración de pan dulce y pastelería a través de su trayectoria y el conocimiento de la propietaria, contribuyen a que el negocio se mantenga en el mercado. Además de poseer espíritu emprendedor en la innovación de su producto.

- Liderazgo directivo:

La propietaria administra la dirección del negocio, y posee la colaboración bastante responsable de sus trabajadores.

- Alianzas comerciales:

Se está fortaleciendo la empresa con las buenas relaciones comerciales con otros negocios dedicados al giro de alimentos.

- Negociación con proveedores:

La confianza, calidad, buen precio y la modalidad de pago que brindan los proveedores, es capaz de sobrellevar el flujo de efectivo para la sostenibilidad del negocio.

- Valor a la experiencia del personal:

La consideración de la opinión de los empleados y el dinamismo de las ventas en el diario vivir del negocio, permite a la propietaria a tomar las decisiones adecuadas.

Las áreas de oportunidad

También el diagnostico conllevó al conocimiento de siete áreas de oportunidad, aquellas situaciones que a simple vista son un defecto, pero que de las cuales se le puede convertir en beneficios; es por eso que se han considerado las siguientes:

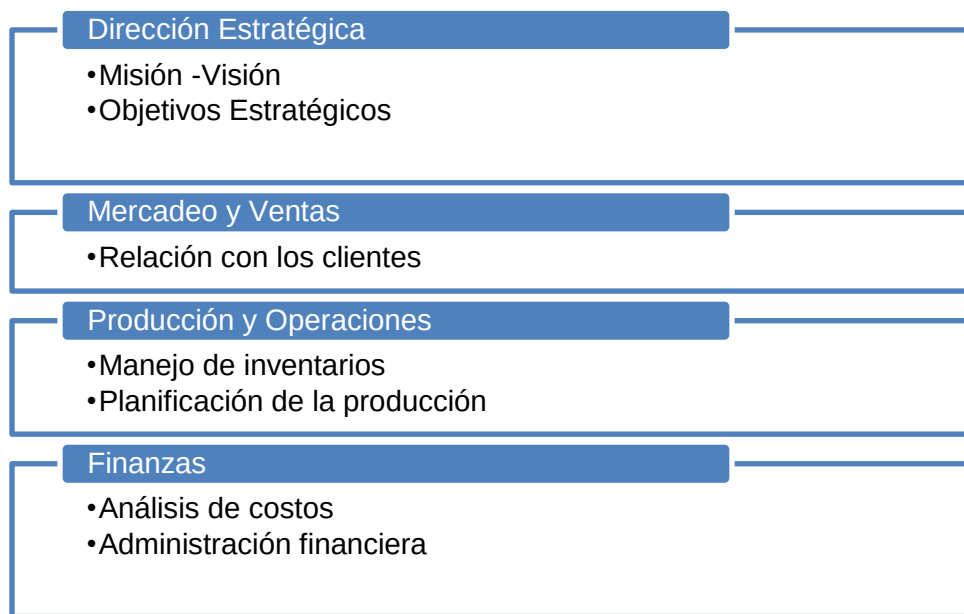


Ilustración 14. Área y Sub-áreas de oportunidad determinadas.

En relación con las áreas de oportunidad expuestas a la empresaria se clasificaron de acuerdo a la factibilidad e impacto de la solución, los cuales darían un aporte significativo al mejoramiento de la empresa, la selección que realizó la Titular de Panadería Mamá Luz fue la siguiente:

- Área: Finanzas
Subárea: Análisis de Costos

Y como un agregado a petición de la empresaria se dará solución a:

- Área: Dirección Estratégica
Subáreas: Misión - Visión
Objetivos Estratégicos

El sistema de gestión de costos está soportado en una hoja de cálculo de Excel con funciones automatizadas con ayuda de macros, la cuales facilitaron la tarea de clasificación e identificación de la materia prima directa e indirecta, mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación; así como también el número de unidad por especialidad cada vez que se realice la producción.

Cuenta también con un apartado de requerimiento de materia prima que ayudó al abastecimiento de la bodega, así mismo, se genera un resumen de los resultados del costo de la producción.

Para la funcionalidad y seguimiento de la herramienta del sistema de gestión de costos, se realizó la donación de una laptop con procesador i5 de sexta generación.



Ilustración 15. Donación de laptop para el sistema de gestión de costos

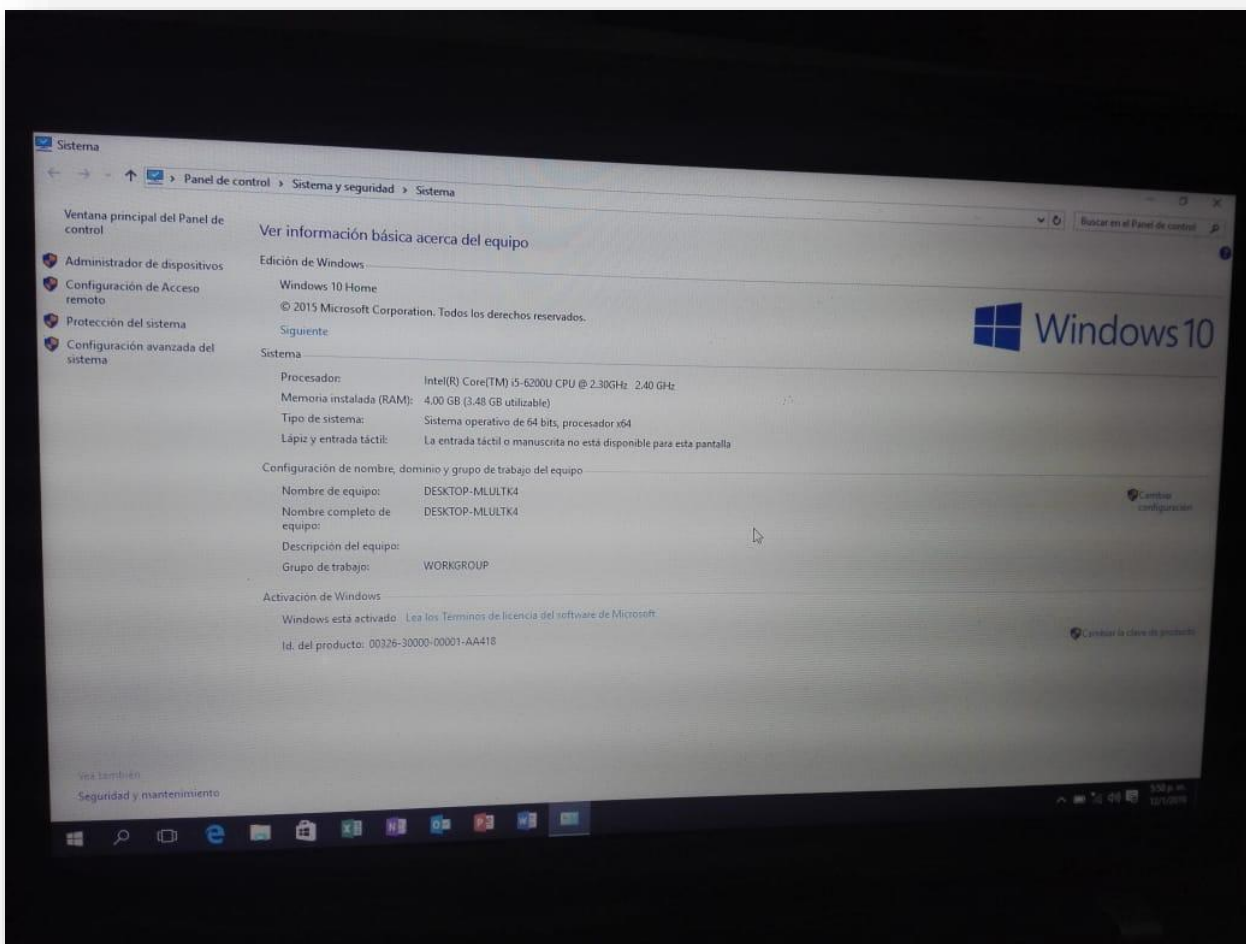


Ilustración 16. Propiedades de laptop donada a panadería Mamá Luz

En referencia a el área de Dirección Estratégica con las Subáreas de Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, se proporcionó un taller para los colaboradores de tal manera que se identificaran aún más con los lineamientos de la panadería y generar mayor compromiso en ellos, así también, refrescar los objetivos de la empresa por medio de dinámicas para la captación del mensaje.

Para garantizar el logro de los objetivos y ejecución del plan estratégico se detalla el presupuesto de factibilidad, para que sus directivos le brinden continuidad.

Presupuesto de factibilidad				
Ítem	Descripción	Unidad	Cantidad	Precio
1	Facebook		0.00	\$ -
2	Delantales	c/u	1	\$ 3.00
3	Botones	c/u	1	\$ 0.30
4	Tarjetas	Ciento	100	\$ 8.00
5	Stickers para presentación de unidad de pan	Ciento	100	\$ 4.00
6	Stickers para cajas de pasteles	Ciento	100	\$ 10.00
7	Banner de Lona de 1 M ²	M ²	1	\$ 8.00
Total				\$ 33.30

Implementada la clave del éxito en Panadería Mamá Luz por medio de la consultoría colaborativa ha contribuido a mejorar por medio de la creación del sistema de costeo para el control de sus operaciones productiva y para la toma de decisiones.

A solicitud de la Titular de Panadería Mamá Luz, se tomó a bien con el grupo consultor, en realizar la renovación de la imagen de su marca y la cultura de sus colaboradores implementando la dirección estratégica.

La ventaja competitiva que tiene Mamá Luz, es que posee mucho potencial en su personal y que la vez comulgan los mismos objetivos, lo cual garantiza ventajas a su desarrollo y sostenimiento en el área de la panificación, también por su ubicación geográfica permite a turistas y demás clientes vecinos, a saborear de la variedad de especialidades a buen precio de la panadería.

A continuación, se enlistan las ventajas por cada acción clave:

Acción Clave N° 1.

- Facilita la gestión eficiente de los costos de la producción.
- Mayor control de las compras a proveedores.
- Minimiza el tiempo para recopilar información rentable para toma de decisiones.

Acción Clave N° 2.

- Crea cultura organizacional.
- Mejoras al socializar la Misión y Visión con todo el personal.
- Renovación y promoción de la marca.

Para finalizar es de mucha importancia que Panadería Mamá Luz, continúe utilizando la herramienta proporcionada por el equipo consultor, para que siempre tenga disponibilidad de información que sirva de apoyo para toma de decisiones futuras.

Referencias bibliográficas

- Alimentación. (2008). *Tendencias de consumo e innovación de panificados*. Recuperado de <http://m.alimentacion.enfasis.com/articulos/14982-tendencias-consumo-e-innovacion-panificados>
- Baque, E. (2018). *Los costos como instrumento de control de la gestión para la toma de decisiones*. Manabi, Ecuador: Universidad Estatal del Sur de Manabi.
- Cárdenas, R. (2016). *Costos 1: enfoque gerencial y gestión*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Cornejo Carranza, C. (2008). *Estudio de factibilidad para la apertura de una mediana empresa dedicada a la producción y venta de pan dulce*. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador. San Salvador, SLV. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/9299/1/T658%20C813e.pdf>
- Cuevas, F. (2010). *Contabilidad de costo: enfoque gerencial y gestión*. (3ª ed.). Bogotá D. C., Colombia: Pearson educación.
- Espinosa, R. (2012, octubre 14). *Como definir misión, visión y valores en la empresa*. [Registro web]. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

- Gómez Niño, O. (2011). Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga. *Revista EAN*. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602011000100014
- Harrison, J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. (2ª ed.). Madrid, España: Ediciones novel.
- Jiménez, F. (2007). *Costos industriales*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Olivares, A. (2017). *Contabilidad de costos I*. Huancayo, Perú: Universidad Continental.
- Ortega, J. (1999). *Introducción a la contabilidad de gestión*. Madrid, España: Universidad Pontificia Comillas.
- Porret, M. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (5ª ed.). Madrid, España: Universidad de Barcelona.
- Ramírez, D. (2018). *Contabilidad administrativa*. (8ª ed.). México. D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Reveles, R. (2017). *Análisis de los elementos del costo*. México, D. F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Rojas, R. (2007). *Sistemas de costos un procesos para su implementación*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial: experto en gestión empresarial*.

Madrid, España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Sosa, E. (2014, enero 21). *Importancia de la gestión de costes: ideas practicas para su reducción*. [Registro web]. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2014/01/21/importancia-de-la-gestion-de-costes/>

Verduga, G. (2015). *Gerencia estrategica para mejorar las ventas en la empresa*.

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gerencia-estrategica-para-mejorar-las-ventas-en-la-empresa/>: <https://www.gestiopolis.com>

Anexos

Anexo N° 1: Documentos que respaldan el proceso de consultoría colaborativa.

Anexo N° 2: Documentos que forman parte del sistema de gestión de costos.

Anexo N° 3: Documento que se utilizó para el taller de Dirección estratégica.

Anexo N° 4: Manual de usuario del sistema de gestión de costos.

Anexo N° 1 Documentos que respaldan el proceso de consultoría colaborativa

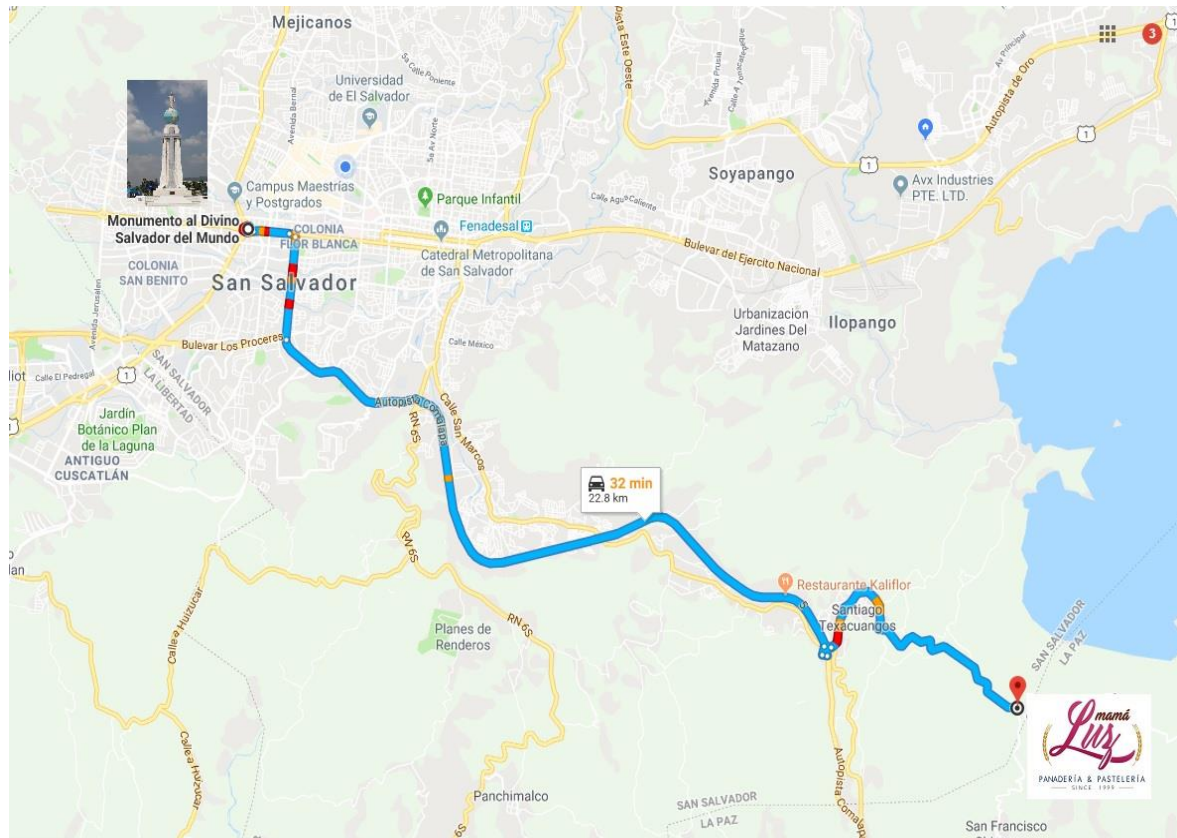


Ilustración 17. Mapa de ubicación desde Salvador del Mundo, remitido a la empresaria
JULIO 2018 CONTACTO TELEFÓNICO CON EL EMPRESARIO Y EL 21 DE JULIO VISITA DE CAMPO.

28 de julio 2018 presentación del equipo consultor a empresaria y colaboradores





INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Inicial Equipo Consultor

Fecha: 28/jul/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Victor Rafael Fuentes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Janessa Ramos de Medina</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Yorma Beatriz Hernández de Cádiz</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cristina Isabel Olmedo Ortega</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó la presentación inicial para que el empresario conozca al grupo de profesionales que le estará apoyando en el proceso de la consultoría colaborativa.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

11 de agosto de 2018 primera visita a la empresaria, dar a conocer la herramienta de diagnósticos y abarcar las primera dos áreas.



Ilustración 18. Primera visita, dar a conocer la herramienta de diagnostico



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Primera visita a la Empresa

Fecha: 11 / Agosto 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Norma Beatriz Hernández de Cedillos

Cristina Isabel Olmedo Ortega

Victor Rafael Fuentes

Claudia Vanessa Ramos de Medina

[Handwritten signatures of the consulting team members]

Breve descripción de la actividad realizada:

Se dio a conocer la Herramienta de Diagnostico
por medio de entrevista la cual comprendió desde
el área de Dirección estratégica hasta Dirección y
Liderazgo, con todas las subáreas.

Firma del Empresario:

[Handwritten signature of the business owner]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

25 de agosto de 2018 segunda visita a la empresaria



Ilustración 19. Segunda Visita, conocer el proceso operativo, ventas y distribución



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: segunda visita al empresario

Fecha: 25 /Agos/ 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

Mary Beatriz Hernández de Cádiz

Cristina Isabel Olumb Ortega

Victor Rafael Fuentes

Claudia Janessa Ramos de Medina

Breve descripción de la actividad realizada:

Se ha investigado sobre análisis del entorno,
mercadeo y ventas, producción y operaciones,
se realizó recorrido por la ruta de venta.

Firma del Empresario: 

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

01 de septiembre de 2018 tercera visita a la empresaria



Ilustración 20. Tercera visita, conocimiento de equipos, maquinaria y recuso humano.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Tercera visita al empresario

Fecha: 01/09/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Victor Rafael Fumbas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Yorma Beatriz Hernández de Cedillos</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Janessa Ramos de Yediana</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cristina Isabel Olmos Ortega</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se abordaron las áreas de Recurso Humano, gestión de la información, gestión de calidad, innovación tecnológica, con subareas a las que aplican, se tomó video de las batidoras en funcionamiento.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Miércoles 12 de septiembre 2018, presentación clave de éxito al empresario



Ilustración 21. Presentación de la acción clave de éxito

La acción Clave de Éxito seleccionada es el área de Finanzas, Subárea Análisis de Costos, y como aporte por parte del grupo a solicitud del empresario el área de Dirección Estratégica su área misión Visión objetivos estratégicos.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación clave del éxito

Fecha: 12/09/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Cristina Isabel Olvera Ortega</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Norma Beatriz Hernández de Córdova</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Victor Rafael Fuentes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Yanessa Ramos de Madina</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Dimos a conocer fortalezas y oportunidades
de la panadería, así como también mostrarles
vías de solución, para lo cual seleccionaron
el área de Finanzas, sub área análisis de costos
y de forma adicional Dirección Estratégica (Área)
y sub área Misión, visión, objetivos estratégicos.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

06 de octubre 2018, levantamiento de recetas parte I.

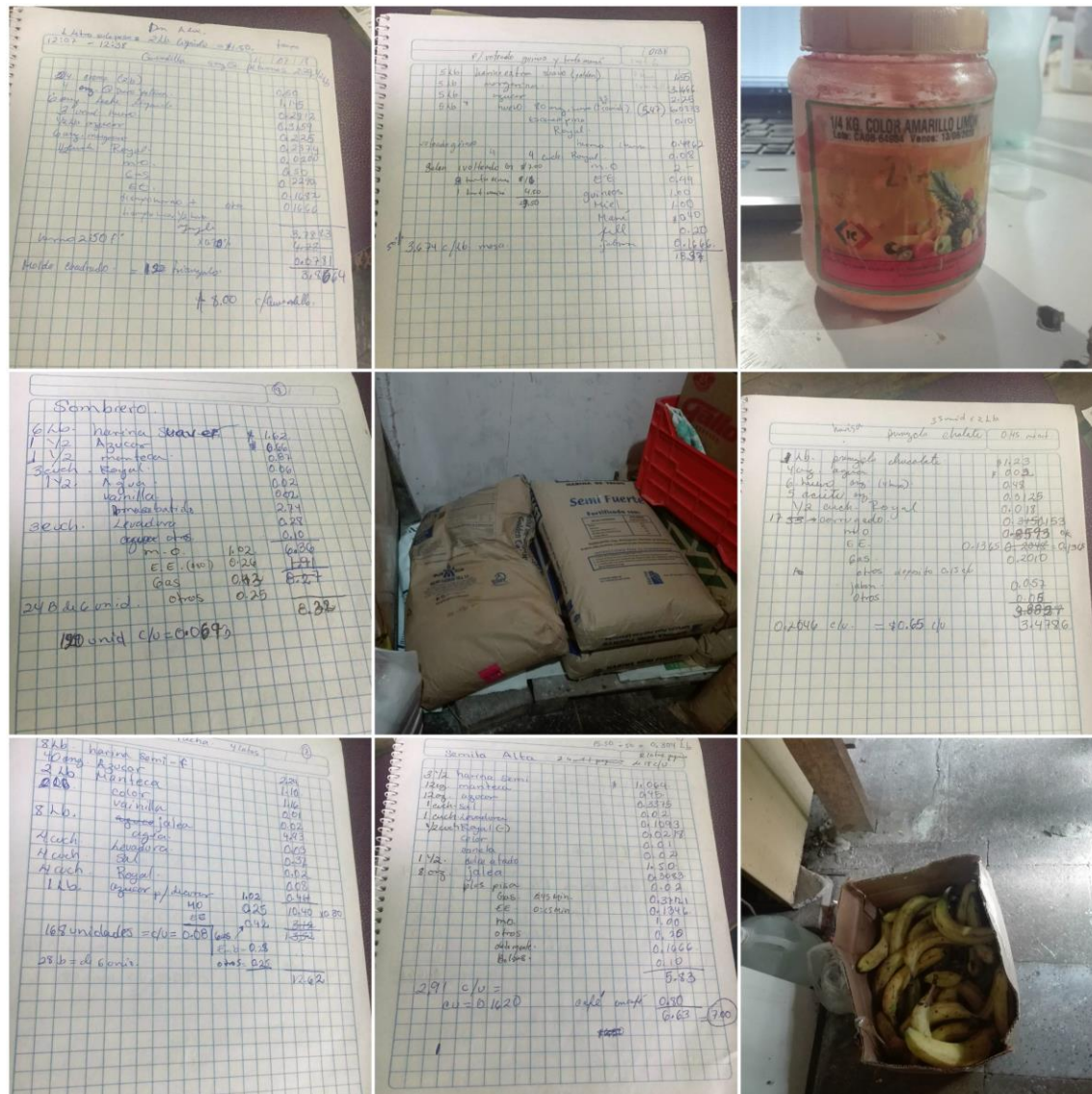


Ilustración 22. Levantamiento de recetas parte I, identificación de materiales



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: levantamiento de Recetas parte I

Fecha: 06 / 10 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Norma Beatriz Hernández de Cadillo</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Yanessa Ramos de Medina</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Victor Rafael Fuentes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cristina Isabel Olmos Ortega</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se identificaron materiales indirectos, tambien
levantamiento de recetas como enrejado,
quesadillas, semita pacha y alta, Alemana.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

20 de octubre 2018, levantamiento de materia prima



Ilustración 23. Levantamiento de materia prima directa e indirecta



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Levantamiento de Materia Prima

Fecha: 20 / 10 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Cristina Isabel Olmedo Ortega</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Victor Rafael Fuentes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Vanessa Ramos de Medina</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Yerma Beatriz Hernández de Cedillos</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Recopilación de facturas por compras de
materia prima Directa e indirecta que
se utilizarán para el sistema de costos,
y conocimiento de las especialidades de
pastelería y pan que requiere de frutas
frescas.

Firma del Empresario: ¹⁸
[Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

28 de octubre 2018, levantamiento de recetas parte II

[illegible]

Ilustración 24. Levantamiento de recetas parte II, conocimiento de más especialidades



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Levantamiento de Recetas Parte II

Fecha: 28/10/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Victor Rafael Fuenlas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Vanessa Ramos de Jodiana</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cristina Isabel Olmedo Orfeg</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Norma Beatriz Hernández de Cedillos</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó el levantamiento de las recetas de Batido, Brozo gitano, cacho simple, distribución de pan por masas (chibola, hojaldre, Batido) entre otras especialidades conociendo también los procesos de fabricación identificando materia prima directa.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

16 de diciembre 2018, seguimiento del programa de costeo



Ilustración 25. Seguimiento de programa de costeo con supervisión de funcionaria de Centromype, Licda. Maritza Martínez



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento programa de costeo

Fecha: 16 / 12 / 2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Norma Beatriz Hernández de Cedillos</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Yanessa Ramos de Padilla</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Victor Rafael Fuentes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cristina Isabel Olmedo Ortega</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

La empresaria avaló el sistema de costeo, hubo
presencia de Licenciada Maritza Martínez, funcionaria
de Centromype, explicamos como se había realizado
el sistema, sus funciones y la utilidad para
la panadería.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

19 de diciembre 2018, taller dirección estratégica



Ilustración 26. Taller de Dirección estratégica, para socializar y fomentar Misión, Visión y valores

19 de diciembre 2018, taller dirección estratégica



Ilustración 27. Taller, dinámica para sembrar bases de cómo lograr los objetivos estratégicos en equipo.

19 de diciembre 2018, taller dirección estratégica



Ilustración 28. Taller, Entrega de la Misión, Visión y Valores, así también Promocionales para los colaboradores

19 de diciembre 2018, taller dirección estratégica



Ilustración 29. Taller, muestra el uso de los artículos promocionales diseñados exclusivamente para Panadería Mamá Luz.



INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller Dirección Estratégica

Fecha: 19/12/2018

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos

Firma

<u>Victor Rafael Fuentes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Cristina Isabel Olmos Ortega</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Norma Beatriz Hernández de Cedillos</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Claudia Vanessa Ramos de Medina</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Se realizó un taller para socializar la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos se entregaron promocionales diseñados para su marca botones, debantales, Banner, cuadros de visión, misión y valores; se involucraron todo el equipo de trabajo de mamólez en la dinámica de dirección estratégica.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Anexo N° 2: Documentos que forman parte del sistema de gestión de costos.

Detalle de levantamiento de los insumos y precios de la materia prima Directa.

Materia prima Directa	Presentación	Costo según presentación	Unidad de medida	Cantidad	Costo por Unidad
Aceite El Mejor	1 Galón	\$ 5.50	Litros	1	\$ 1.45
Azúcar	1 Quintal	\$ 44.00	Libras	1	\$ 0.20
Caramelo	1 Libra	\$ 2.00	Libras	1	\$ 2.00
Crema	1 botella	\$ 2.00	Litros	1	\$ 1.57
Dulce de atado de panela unidad	1 Libra	\$ 1.00	Libras	1	\$ 1.00
Fresas frescas	1 Libra	\$ 1.00	Libras	1	\$ 1.00
Glase melocotón y fresa brillo para la fruta de pasteles	1 kilogramo	\$ 2.60	Libras	1	\$ 1.18
Grasa o margarina para hojaldre	30 libras	\$ 19.00	Libras	1	\$ 0.63
Guineo marca chiquita	1 Unidad	\$ 0.10	Unidad	1	\$ 0.10
Harina Batida	50 Libra	\$ 14.50	Libras	1	\$ 0.29
Harina extra suave	50 Libra	\$ 16.00	Libras	1	\$ 0.32
Harina para Hojaldre	50 Libra	\$ 14.50	Libras	1	\$ 0.29
Harina para pan francés tipo fuerte	50 Libra	\$ 15.50	Libras	1	\$ 0.31
Harina Premezcla de chocolate	25 Libra	\$ 30.50	Libras	1	\$ 1.22
Harina semi fuerte	50 Libra	\$ 15.50	Libras	1	\$ 0.31
Harina Suave	50 Libra	\$ 14.50	Libras	1	\$ 0.29
Huevos	30 unidades cartón	\$ 3.25	Unidad	1	\$ 0.11
Huevos avería	30 unidades cartón	\$ 3.00	Unidad	1	\$ 0.10
Jalea de fresa	kilogramo	\$ 2.25	Libras	1	\$ 1.02
Jalea de manzana	kilogramo	\$ 2.25	Libras	1	\$ 1.02
Jalea de piña	48 Libra	\$ 18.50	Libras	1	\$ 0.39
Lata de Melocotón en almíbar	820 Gramos	\$ 2.50	Libras	1	\$ 0.01
Leche larga duración	1 Litro	\$ 1.50	Litros	1	\$ 1.50
Leche en polvo	Libra	\$ 2.00	Libras	1	\$ 2.00
Manteca Cazuela	50 Libra	\$ 30.00	Libras	1	\$ 0.60
Manteca Mazola	50 Libra	\$ 28.00	Libras	1	\$ 0.56
Manzana	Libra	\$ 1.50	Libras	1	\$ 1.50
Margarina freeman base para batidos especiales y tortas	30 libras	\$ 19.00	Libras	1	\$ 0.63
Mashmallows	3.4 onzas	\$ 1.50	Libras	1	\$ 0.09
Premezcla chocolate Mezcla pastel chocolate papel	25 Libra	\$ 30.50	Libras	1	\$ 1.22
Galletas María paquete de 12	8.9 onzas	\$ 1.25	Libras	1	\$ 0.08
Queso Crema	Libra	\$ 2.25	Libras	1	\$ 2.25
Queso Duro	Libra	\$ 3.25	Libras	1	\$ 3.25
Remojo para 3 leches de galón	Galón	\$ 12.00	Litros	1	\$ 3.17
Toppings o crema para pasteles	Galón	\$ 18.00	Litros	1	\$ 4.76
Premezcla Vainilla	25 Libra	\$ 30.50	Libras	1	\$ 1.22
Naranja	Unidad	\$ 0.13	unidad	1	\$ 0.13

Tabla de conversión para estandarizar unidades

Conversión	1	Galón	tiene	3.78541	Litros
	1	Botella	tiene	0.785	Litros
	1	Galón	tiene	128	onzas
	1	Onzas	tiene	0.0625	libras
	1	Onzas	tiene	0.02957	Litros
	1	Gramo	tiene	0.0022	libras
	1	libra	tiene	16	onzas
	1	Quintal	tiene	220.462	Libras
	1	Kilo	tiene	2.20462	Libras
	1	Litro	tiene	2.20462	Libras
	1	taza	tiene	0.23659	Litros
	1	taza	tiene	0.29	libras

Mano de obra directa

Ítem	Cargo	Área de trabajo	Sueldo Diario	Días trabajados	Costo Mensual de Mano de obra
1	Panificador # 1	Producción	\$ 7.00	1	\$ 7.00
2	Panificador # 2	Producción	\$ 10.00	1	\$ 10.00
3	Panificador # 3	Producción	\$ 10.00	1	\$ 10.00
Total Mano de Obra Directa					\$ 27.00

Cálculo de mano de obra directa, según información proporcionada por la empresaria.

Panadería y Pastelería Mamá Luz						
Control de Producción						
Fecha	Tipo de producto	Unidades producidas	Cantidad en litros	Temperatura	Animales	Observación
08/07/14	Cupulido	73	2.146	73		
	Almora		812	169		
	plumca		840	156		
	Budón	7 x 30	715	280		
	Cajalito		216	112		
	Chufleta		2545			
	Bonosa	60	546	60		
	Santa alba	12	6122	72		
	piguelo		312	64		
	torrona	1/2 almora				
	Bombona	24 x 6	666	144		
14	Fres Lechuga					
	Santa paciencia	4 x 92	868			

1119 unidades

tipo de producto	cantidad producidas	cantidad en libras	precio en dolares
Guinequitos		442	75.
Zapachitos		604.	120.-
pasas		2 lb.	180
Mani		3.	64.
papachitos		312	64.
somitos ults	3 altos	3.046.	108
Sandwich		6 lb.	120
pulcitas		7 lb.	126.
Chichales	10 x 12	25 lb	120
	2x 12		246.
pachitas	32 x 2	6 lb	
Humado		12 lb	340
balanco			
Ojochitos		7 lb.	137
			1720
Dona		442	90
W/Horden	300 ft. G. 300 ft. P. 107 mm	10 lb.	
fortugas		1 lb	4 fortas
de budler			
442	ojo de agua		
	o 1 libras + 1 moneda		

1720 Unidades

Control de Producción				
Unidad	Tipos de producto	Cantidad producidas	Terminadas en libras	Acumulado
10/12	Arqueles		4.72	93
	zapatos		7.72	141
	filaseras	3 lbs	~~10.00~~	72.6
	Dona's	8.60	3.40	60.00
	Baldi	5.20	20.6	100
	Pigadas		3.12	64
	caima mila	15.1 P	5.04 lb	80 60 73
	Almace		8.20	135
	Chubela		2.5	388
	Francis	1.70	9.45	110
	Sanmoresa		6.6	32.0
	Sanlo pado	5.20	10.6	210.00
	Quendella	1.12	12.9	51
	13. Total		91.66	1,725

1765 unidades

Calculando el valor de la mano de obra directa aproximado, según unidades producidas.

Se tomará de referencia el control de las unidades que se obtuvieron de un día de producción. Este documento se utiliza ocasionalmente por la panadería.

Control de producción diario	Mano de obra directa diaria
1,535 Unidades	\$ 27.00

Factor de MOD $\hat{=}$ ManodeObraDirecta/UnidadesProducidas

Factor de MOD	\$	0.02
---------------	----	------

Detalle N°1 de levantamiento de los insumos y precios de la materia prima indirecta.

Materia prima indirecta	Presentación	Costo según presentación
Aceite El Mejor	Galón	\$ 5.50
Ajonjolí descortezado	Libra	\$ 4.00
Ajonjolí natural	Libra	\$ 1.25
Almendras	4 Onzas	\$ 1.50
Azucar glass	10 Libra	\$ 5.00
Azucar Standard	50 Kilogramo	\$ 44.00
Canela en raja	Libra	\$ 8.00
Canela molida	Libra	\$ 4.00
Caramelo	Libra	\$ 2.00
Cherry o cerezos	1/2 Libra	\$ 2.00
Cobertura de chocolate	14 Onzas	\$ 3.00
Cobertura de fresa	14 Onzas	\$ 2.50
Cobertura para pastel topping base	Libra	\$ 2.50
Coco rayado	Libra	\$ 3.00
Cocoa	Libra	\$ 3.50
Colorante para pasteles en gel	350 Ml	\$ 7.00
Colorante rojo, amarillo, café	1/4 Kilogramo	\$ 2.50
Colorantes para pan	1/4 Kilogramo	\$ 2.00
Crema	1 botella	\$ 2.00
Dulce de atado de panela unidad	Libra	\$ 1.00
Emulsificante depurato	kilogramo	\$ 5.00
Escencias vainilla, banano	Galón	\$ 5.25
Escencias saborizantes	1/2 Litro	\$ 5.25
Fresas frescas	Libra	\$ 1.00

Detalle N° 2 de levantamiento de los insumos y precios de la materia prima indirecta

Materia prima indirecta	Presentación	Costo según presentación
Fruta cristalizada	Libra	\$ 2.25
Glase melocoton y fresa brillo para la fruta de pasteles	kilogramo	\$ 2.60
Grasa para hojaldre	30 libras	\$ 19.00
Guineo marca chiquita	1 Unidad	\$ 0.10
Jalea de fresa	kilogramo	\$ 2.25
Jalea de manzana	kilogramo	\$ 2.25
Jalea de piña	48 Libra	\$ 18.50
Lata de Melocoton en almibar	820 Gramos	\$ 2.50
Leche larga duración	Litro	\$ 1.50
Leche en polvo	Libra	\$ 2.00
Levadura pan dulce	500 gramos	\$ 2.75
Levadura pan frances saf instant lesafre	500 gramos	\$ 3.50
Levadura tempo pan dulce	500 gramos	\$ 2.75
Licor de café	750 MI	\$ 13.00
Maicena	Libra	\$ 1.50
Maní quebrado	Libra	\$ 1.60
Manzana	Libra	\$ 1.50
Mashmallows	3.4 onzas	\$ 1.50
Pasas	Libra	\$ 3.00
Perlitas de menta	4 Onzas	\$ 1.50
Pixi	Libra	\$ 0.85
Plus Pan para pan chibola, suavizante	Libra	\$ 3.00
Royal polvo de hornear	5 libras	\$ 2.50
Sal	Libra	\$ 0.15
Toppings o crema para pasteles	Galón	\$ 18.00
Vainilla	Galón	\$ 5.25
Total Materia Prima Indirecta /30 días		\$ 3.84

Calculando el valor de la materia prima indirecta aproximado, según unidades producidas.

Se tomará de referencia el control de las unidades que se obtuvieron

1,535 Unidades	\$ 7.94

Factor de Materia Prima	
Indirecta	$\text{'=MateriaPrimaIndirecta/UnidadesProducidas}$
Factor de MPI	\$ 0.01

Detalle de insumos indirectos.

Costos Indirectos de Fabricación

Descripción	Costo según presentación	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Bolsas	1 ciento de 5 libras	5	\$ 2.00	\$ 10.00
Gas propano	25 libras	6	\$ 13.65	\$ 81.90
Productos de limpieza	Suma Global	1	\$ 15.00	\$ 15.00
Agua para el pan	12 barriles	1	\$ 16.00	\$ 16.00
Agua para limpieza	16 barriles	1	\$ 22.00	\$ 22.00
Papel Fil	2 rollos	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Energía Electrica solo de prodccuón 40%	Mensual	1	\$ 50.40	\$ 50.40
Telefono Movil	Mensual	1	\$ 8.75	\$ 8.75
Combustible para equipo repartidor	4 Galón por día de reparto	4	\$ 25.00	\$ 100.00
Alquileres	Mensual	1	\$ 50.00	\$ 50.00
Impuestos Municipales	Mensual	1	\$ 3.00	\$ 3.00
Papel para keikito	500 unidades	1	\$ 10.00	\$ 10.00
Depositos variedad de medida	cada uno	50	\$ 0.37	\$ 18.50
Caja para pastel vairedad medida	cada uno	16	\$ 1.13	\$ 18.08
Total CIF /30 días				\$ 13.62

Datos de consumo calculados por: Billy E. Durán González
Ingeniero Electricista con registro N° IE0040

Total promedio de 6 meses de energía			\$ 126.00	
Áreas	Watt	Voltios	% consumo	\$ consumo por área
Bodega Equipos			26%	\$ 32.67
Refrigeradora # 1	700	120		
Refrigeradora # 2	700	120		
Refrigeradora # 3	700	120		
Producción Equipos			59%	\$ 74.67
Batidora #1	2400	240		
Batidora #2	2400	240		
Sala de ventas Equipos			15%	\$ 18.67
Cámara Fría # 1	600	120		
Cámara Fría # 2	600	120		
Totales	8100	1080	100%	\$ 126.00

Calculando el valor del costo indirecto de fabricación aproximado, según unidades producidas.

Se tomará de referencia el control de las unidades que se obtuvieron de un día de producción. Este documento se utiliza ocasionalmente por la panadería.

Control de producción diario	Costos Indirectos de Fabricación
1,535 Unidades	\$ 13.62

Factor Costos Indirectos de Fabricación	$\text{'=CostosIndirectosDeFabricación/UnidadesProducidas}$
Factor CIF	\$0.01

Gastos de Operación diario

Total gastos de operación diarios \$ **58.58**

Gastos de Venta \$ **31.17**

Salarios

Item	Cargo	Area de trabajo	Sueldo Díario	Dias trabajados	Costo Mensual de Mano de obra
1	Vendedor	Sala de venta	\$ 9.17	1	\$ 9.17
2	Vendedor de Ruta	Logística	\$ 11.00	1	\$ 11.00
3	Motorista	Logística	\$ 10.00	1	\$ 10.00
4	Comisiones sobre venta de pasteles 10% promedio \$1.00	Ventas	\$ 1.00	1	\$ 1.00
Total Salario Ventas					\$ 31.17

Gastos de Administración \$ **17.42**

Salarios

Item	Cargo	Area de trabajo	Sueldo Díario	Dias trabajados al mes	Costo Mensual de Mano de obra
1	Gerencia General	Dirección	\$ 10.42	1	\$ 10.42
2	Limpieza	Ornato y Aseo	\$ 7.00	1	\$ 7.00
Total Salario administración					\$ 17.42

Gastos Financieros \$ **10.00**

Préstamos Bancarios

Cuota mensual	\$ 300.00	Cuota diaria	\$ 10.00
---------------	-----------	--------------	----------

Calculando el valor del costo indirecto de fabricación aproximado, según unidades producidas.

de un día de producción. Este documento se utiliza ocasionalmente por la panadería.

Control de producción diario	Gastos Operativos
1,535 Unidades	\$ 58.58

Factor Gastos Operativos	$\text{Factor GO} = \frac{\text{Gastos De Operación}}{\text{Unidades Producidas}}$
Factor GO	\$0.04

Ejemplo de cómo se determinaron los costos de 40 especialidades de pan dulce.

Determinación del Costo

Materia Prima	Zapato				Keikito de Vainilla				Quesadillas			
	140 Unidades				142 Unidades				66 Unidades			
	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Importe
Harina golden batido	Lb	7.5	\$ 0.29	\$ 2.18	Lb	7.5	\$ 0.29	\$ 2.18				
Harina Suave									Lb	2	\$ 0.29	\$ 0.58
Margarina									Lb	1.5	\$ 0.63	\$ 0.95
Manteca	Lb	1.5	\$ 0.60	\$ 0.90	Lb	2.5	\$ 0.60	\$ 1.50				
Azucar	Lb	5	\$ 0.20	\$ 1.00	Lb	5	\$ 0.20	\$ 1.00	Lb	2	\$ 0.20	\$ 0.40
Huevos	Unidad	16	\$ 0.11	\$ 1.73	Unidad	12	\$ 0.11	\$ 1.30	Unidad	12	\$ 0.11	\$ 1.30
Queso Duro									Lb	1	\$ 3.25	\$ 3.25
Leche en Polvo									Lb	0.625	\$ 2.00	\$ 1.25
Crema									Litro	0.98125	\$ 0.79	\$ 0.77
Materia Prima Directa				\$ 5.81	M.P.D.			\$ 5.97	M.P.D.			\$ 8.50
Materia Prima Indirecta /Cant. de Unid. Prod.				\$ 0.01	M.P.I. / CUP			\$ 0.01	M.P.I. / CUP			\$ 0.01
Mano de Obra Directa/ CUP				\$ 0.02	MOD/CUP			\$ 0.02	MOD/CUP			\$ 0.02
Costos Indirectos de Fabricación/CUP				\$ 0.01	CIF/CUP			\$ 0.01	CIF/CUP			\$ 0.01
Total Costo de Producción				\$ 5.84	Total Costo de Producción			\$ 6.00	Total Costo			\$ 8.53
Total Gastos de Operación				\$ 0.04	Total Gastos de Operación			\$ 0.04				\$ 0.04
Costo Unitario Actual				\$ 0.04	Costo Unitario Actual			\$ 0.04	Costo Unitario Actual			\$ 0.14
Costo Unitario Anterior				\$ 0.06	Costo Unitario Anterior			\$ 0.08	Costo Unitario Anterior			\$ 0.18

Ejemplo de cómo se creó la requisición de materia Prima.

PANADERÍA MAMÁ LUZ Requisición de Materia Prima

NOMBRE DEL PROVEEDOR: Distribuidora Chavarría, S.A. de C.V.

FECHA DEL REQUERIMIENTO: lunes, 22 de octubre de 2018

COSTO POR CANCELAR: **\$532.30**

Presentación	Insumos para bodega	Costo según presentación	Cantidad requerida	Costo
Galón	Aceite El Mejor	\$ 5.50	1	\$ 5.50
Libra	Ajonjolí descortezado	\$ 4.00	1	\$ 4.00
Libra	Ajonjolí natural	\$ 1.25	1	\$ 1.25
4 Onzas	Almendras	\$ 1.50	1	\$ 1.50
Quintal	Azúcar	\$ 44.00	1	\$ 44.00
10 Libra	Azúcar glass	\$ 5.00	1	\$ 5.00
50 Kilogramo	Azúcar Standard	\$ 44.00	1	\$ 44.00
Libra	Canela en raja	\$ 8.00	1	\$ 8.00
Libra	Canela molida	\$ 4.00	1	\$ 4.00
Libra	Caramelo	\$ 2.00	1	\$ 2.00
1/2 Libra	Cherry o cerezos	\$ 2.00	1	\$ 2.00
14 Onzas	Cobertura de chocolate	\$ 3.00	1	\$ 3.00
14 Onzas	Cobertura de fresa	\$ 2.50	1	\$ 2.50
Libra	Cobertura para pastel topping base	\$ 2.50	1	\$ 2.50
Libra	Coco rayado	\$ 3.00	1	\$ 3.00
Libra	Cocoa	\$ 3.50	1	\$ 3.50
350 MI	Colorante para pasteles en gel	\$ 7.00	1	\$ 7.00
1/4 Kilogramo	Colorante rojo, amarillo, café	\$ 2.50	1	\$ 2.50
1/4 Kilogramo	Colorantes para pan	\$ 2.00	1	\$ 2.00
1 botella	Crema	\$ 2.00	1	\$ 2.00
Libra	Dulce de atado de panela unidad	\$ 1.00	1	\$ 1.00
kilogramo	Emulsificante depurato	\$ 5.00	1	\$ 5.00

Ejemplo de cómo se construyó el resumen de costos de la producción

PANADERÍA MAMÁ LUZ RESUMEN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN, MARGEN DE UTILIDAD Y VENTAS

Total producido	4,662 Unidad	Total producido	4,662 Unidad
Costo total de producción Actual	\$ 300.35	Costo total de producción Anterior	\$ 557.08
Venta total Actual	\$ 1,138.80	Venta total Actual	\$ 1,138.80

Nombre del Producto	Candidades producidas	Costo de Producción	Costo de Producción	Diferencia Costo Actual	Total producción	Total producción
Semita Alta	36	\$ 0.10	\$ 0.16	\$ (0.07)	\$ 3.45	\$ 5.83
Semita pacha	168	\$ 0.04	\$ 0.08	\$ (0.04)	\$ 7.33	\$ 13.44
Maria Luisa	30	\$ 0.17	\$ 0.14	\$ 0.03	\$ 5.00	\$ 4.20
Peperecha	120	\$ 0.03	\$ 0.05	\$ (0.02)	\$ 4.19	\$ 6.00
Pichardines	300	\$ 0.03	\$ 0.04	\$ (0.01)	\$ 7.69	\$ 12.00
Pegadito	64	\$ 0.04	\$ 0.07	\$ (0.04)	\$ 2.40	\$ 4.78
Zapato	140	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ (0.02)	\$ 5.88	\$ 8.97
Alemana	140	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ (0.02)	\$ 5.88	\$ 8.40
Keikito de Chocolate	17	\$ 0.13	\$ 0.20	\$ (0.08)	\$ 2.15	\$ 3.48
Sombrero	120	\$ 0.03	\$ 0.07	\$ (0.04)	\$ 3.01	\$ 8.32
Quesadilla	66	\$ 0.14	\$ 0.18	\$ (0.04)	\$ 9.34	\$ 11.88
Volteado de guineo	16	\$ 0.70	\$ 1.15	\$ (0.44)	\$ 11.25	\$ 18.37
Enrejado	18	\$ 0.19	\$ 0.19	\$ 0.00	\$ 3.49	\$ 3.42
Torta de Maní	8	\$ 1.41	\$ 2.25	\$ (0.84)	\$ 11.25	\$ 18.00
Semita de Leche	21	\$ 0.22	\$ 0.30	\$ (0.08)	\$ 4.56	\$ 6.30
Coffee cake	32	\$ 0.16	\$ 0.13	\$ 0.03	\$ 5.27	\$ 4.16
Alfajores	30	\$ 0.08	\$ 0.13	\$ (0.05)	\$ 2.46	\$ 3.90
Donas (chocolate, coco, fresa, mani, pixi)	55	\$ 0.08	\$ 0.09	\$ (0.01)	\$ 4.34	\$ 4.90
Brazo Gitano	26	\$ 0.21	\$ 0.14	\$ 0.07	\$ 5.39	\$ 3.64
Pastel de piña	300	\$ 0.03	\$ 0.04	\$ (0.01)	\$ 7.69	\$ 12.00
Torta de Naranja	2	\$ 1.15	\$ 1.70	\$ (0.55)	\$ 2.29	\$ 3.40
Torta de Yema	55	\$ 0.06	\$ 0.08	\$ (0.02)	\$ 3.42	\$ 4.66
Viejita	130	\$ 0.03	\$ 0.01	\$ 0.02	\$ 4.11	\$ 1.30
Guarachas	126	\$ 0.02	\$ 0.08	\$ (0.06)	\$ 3.04	\$ 10.08
Keikito de vainilla	142	\$ 0.04	\$ 0.08	\$ (0.04)	\$ 6.04	\$ 11.80

Elaboración de cuadro de masas especiales.

Libras	Masas	Qué Pan resulta de ésta masa?	Unidades de productos que resulta de esta masa	Costo de producción por unidad actual
8	Masa Chibola		126	\$0.06
		Biscochos		
		Novias		
		Secas		
		Sorbe titos		
		Picuda		
9	Masa de Hojaldre		183	\$0.07
		Peine (no es producto frecuente)		
		Pañuelo		
		Herradura		
12	Masa Batido		120	\$0.12
		Mapa		
		María Luisa		
		Pan de Coco		
		Pan con frutas coco, pixi (variedad)		
11	Masa Galleta		360	
		Pan de galleta variedad	360	

Anexo N° 3: Documento que se utilizó para el taller de Dirección estratégica.



Ilustración 30. Diapositiva utilizada para el taller de dirección estratégica

¡Bienvenidos!

AGENDA

- 1) Determinación Acción Clave de Éxito
- 2) Nombre Comercial
- 3) Misión-Visión-Valores
- 4) Catálogo de Productos
- 5) Sistema de Costos
- 6) Otros puntos importantes





1. Determinación Acción Clave del Éxito



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
MISIÓN –VISIÓN	Elaboración de Plan Estratégico que contenga: • Reestructuración de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos sobre los cuales la empresa estará fundamentada. • Diseño de la estrategia de difusión a nivel interno de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos por medio de un taller que contará con la participación de todos los empleados.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	



2. NOMBRE COMERCIAL



ANTES





3. Misión-Visión-Valores



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN – VISIÓN – VALORES

Establecer Misión, Visión y Valores, permitirá:

- Establecer un punto de partida para el desarrollo de estrategias.
- Transmitir un claro mensaje del negocio a todos los colaboradores y clientes.
- Mejorar el clima laboral del negocio.
- Ayudar a la empresa para proyectarse a futuro.
- Estar alerta a las oportunidades que se presentan para la diversificación del negocio.



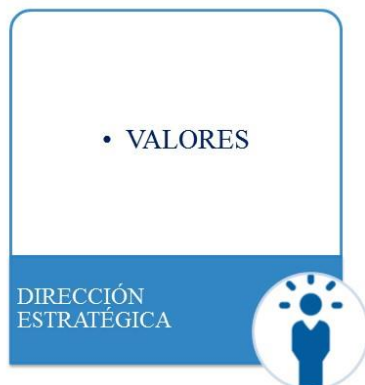
✓ **MISIÓN:** Panadería Mamá Luz es una empresa comprometida en la elaboración de productos de panadería y pastelería de calidad y a buen precio, asegurando la satisfacción de las necesidades y gustos más exigentes del paladar de nuestros clientes y consumidores, con estrictos esquemas de rentabilidad..

Es la razón de ser de las empresas en la actualidad, su esencia, el motivo por el que existen. Sirve como punto de referencia o base para la toma de decisiones y acciones de todos los miembros de la organización, informa qué hace la empresa y qué la diferencia del resto.



- ✓ **VISIÓN:** Ser una empresa consolidada a nivel Local, reconocida por su calidad en la elaboración de productos de panadería y pastelería, comprometidos con nuestros consumidores y clientes, garantizando procesos tradicionales, excelente atención y servicio al cliente.

Qué queremos ser en el futuro?, de una manera desafiante y realista, sirve como guía para tomar decisiones y acciones, además es una fuente de inspiración y motivación que le da identidad a la organización, ayudando a proyectar una imagen la cual pueda ser alcanzada en el tiempo.



- ✓ Compromiso.
- ✓ Calidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Originalidad
- ✓ Honestidad

Los Valores de la empresa son el conjunto de creencias y normas que orientan y regulan el comportamiento y la vida de la organización. Son el soporte de la Misión y Visión. Son los pilares mas importantes sobre los que se sostiene la empresa



✓Compromiso.

Capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado para ello". Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada.

Tipo de obligación o acuerdo que tiene un ser humano con otro ser humano ante un hecho o situación.



✓Calidad.

Conjunto de características inherentes a un producto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas, de los clientes

Cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia.



✓ Trabajo en equipo

Es la unión de dos o más personas organizadas, coordinadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto o la realización de una labor.

Trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada colaborador, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.



✓ Originalidad.

Cualidad de las obras creadas o inventadas, que las hace ser nuevas o novedosas, y que las distingue de las copias

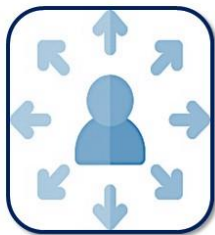
Igual a AUTENTICO.
La CREATIVIDAD es fundamental



✓ Honestidad.

Honestidad u honradez es la virtud, que se puede definir en decir la verdad, ser decente, recatado, razonable y justo. Es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.

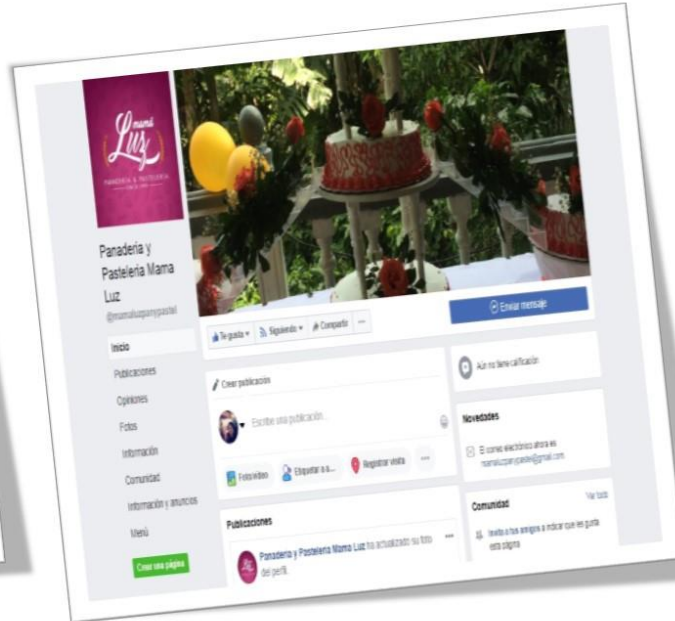
Valor o cualidad propio de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad, justicia e integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones

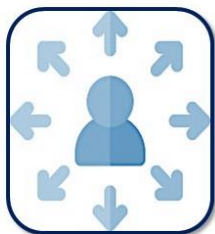


4. CATALOGO DE PRODUCTOS









5. OTROS PUNTOS IMPORTANTES



El **compromiso** de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su **empresa**, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. En este contexto, el **compromiso** de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial.

Formar parte de la empresa no solo implica presentarse cada día, sino que implica ser uno más de la organización; y esto es algo que desde el órgano administrativo de la empresa se tiene que tener en cuenta. Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de estos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados de la empresa.

Responsabilidad

“EL PRECIO DE LA
GRANDEZA ES LA
RESPONSABILIDAD”

- MANEJO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTO
TERMINADO = INOCUIDAD = CALIDAD
- HORARIOS DE PRODUCCIÓN = SERVICIO AL
CLIENTE



¡Gracias por su Atención!

avanzaconsultoresempresariales@gmail.com

avanzaconsultores.com

2525-3000 2525-3105



Anexo N° 4: Manual de usuario del sistema de gestión de costos

Sistema de Gestión de Costos

MÓDULO: PANTALLA PRINCIPAL

OBJETIVO: MUESTRA LOS MODULOS PRINCIPALES A LOS QUE SE PUEDE TENER ACCESO



EMPRENDER:

Sistema de Gestión de Costos

MÓDULO: DIRECCIÓN ESTRATEGICA

OBJETIVO: MUESTRA LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE PANADERÍA MAMÁ LUZ



DIRECCIÓN ESTRATEGICA

MISIÓN

Panadería Mamá Luz es una empresa comprometida en la elaboración de productos de panadería y pastelería de calidad y a buen precio, asegurando la satisfacción de las necesidades y gustos más exigentes del paladar de nuestros clientes y consumidores, con estrictos esquemas de rentabilidad.

VISIÓN

Ser una empresa consolidada a nivel Local, reconocida por su calidad en la elaboración de productos de panadería y pastelería, comprometidos con nuestros consumidores y clientes, garantizando procesos artesanales, excelente atención y servicio al cliente.

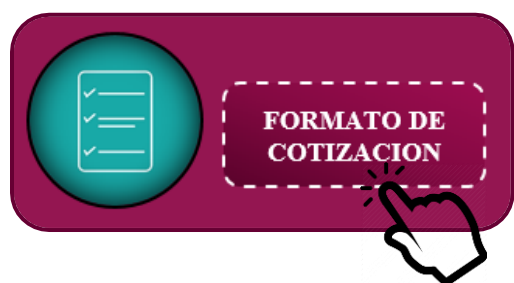
VALORES

- * RESPONSABILIDAD
- * CALIDAD
- * PUNTUALIDAD
- * TRABAJO EN EQUIPO
- * ORIGINALIDAD
- * HONESTIDAD

PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Dirección Estratégica mostrará la Misión, Visión y Valores de Panadería Mamá Luz.

MÓDULO: FORMATO DE COTIZACION

OBJETIVO: MUESTRA EL FORMATO DE COTIZACIÓN DE PANADERÍA MAMÁ LUZ



mamá Luz
PANADERÍA & PASTELERÍA
DESDE 1999

Cotiza A-

NIT	Cliente	Contacto	Fecha
00-000-000	Nombre del Cliente	Nombre de la Persona que Cotiza	Fecha de la Cotización
Teléfono	Dirección	Email	Descuento (%)
0000-0000	xxxx xxxx	De la persona de Contacto	Contado

Item	Nombre del Producto	Cantidad	Unidad	Un. Unitaria	Un. Total
1					\$0
2					\$0
3					\$0
4					\$0
5					\$0
6					\$0
7					\$0
8					\$0
9					\$0
10					\$0

En este espacio puede incluir información importante para tener en cuenta al momento de la cotización. En ese sentido, puede aclarar cuál es el tiempo de vigencia de esta promoción en particular, cuáles son las condiciones bajo las que se ofrece, etc.

Gran Total	\$0
Descuento	\$0
Subtotal	\$0
IVA (16%)	\$0
Valor total	\$0

PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Formato de Cotización mostrará el formato de cotización para completar los datos generales del cliente al que se le está cotizando y los productos a cotizarle. Además de mostrar el TOTAL automáticamente al llenar la casilla de número de unidades y el valor unitario.

MÓDULO: LISTA DE MATERIA PRIMA

OBJETIVO: MUESTRA LA LISTA DE MATERIA PRIMA



LISTA DE MATERIA PRIMA

TABLA DE CONVERSIÓN

1	Libra	=	453.59	Gramos
1	Galón	=	3.79	Litros
1	Botella	=	0.79	Litros
1	Galón	=	128.00	Oncias
1	Oncias	=	0.06	Libras
1	Gramo	=	0.00	Libras
1	Libra	=	16.00	Oncias
1	Quintal	=	220.46	Libras
1	Kilo	=	2.20	Libras

MATERIA PRIMA DIRECTA

NOMBRE	PRESENTACIÓN	COSTO DE PRESENTACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD
Aceite	1 Galón	\$ 6.00	Litros	1	\$ 1.59
Azúcar	1 Quintal	\$ 44.00	Libras	1	\$ 0.20
Caramelo	1 Libra	\$ 2.00	Libras	1	\$ 2.00
Crema	1 Botella	\$ 2.00	Litros	1	\$ 1.57
Dulce de Atado	1 Libra	\$ 1.00	Libras	1	\$ 1.00
Fresas	1 Libra	\$ 1.00	Libras	1	\$ 1.00
Glase Melotón	1 Kilogramo	\$ 2.60	Libras	1	\$ 1.18

MATERIA PRIMA INDIRECTA

NOMBRE	PRESENTACIÓN	COSTO DE PRESENTACIÓN
Aceite	Galón	\$ 5.50
Ajonjoli Descortezado	Libra	\$ 4.00
Ajonjoli Natural	Libra	\$ 1.25
Almendras	4 Oncias	\$ 1.50
Azucar Glass	10 Libra	\$ 5.00
Azucar Standard	50 Kilogramo	\$ 44.00
Canela en Raja	Libra	\$ 8.00
Canela Molida	Libra	\$ 8.00

PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Lista de Materia Prima mostrará una tabla de conversión de unidades, y la clasificación de las materias primas. La lista de materias primas directas se muestra al lado izquierdo de la pantalla y la lista de materias primas indirectas se muestra al lado derecho de la pantalla.

MÓDULO: CATÁLOGO

OBJETIVO: MUESTRA EL CATÁLOGO DE PRODUCTOS



PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Catálogo mostrará el catálogo publicitario diseñado para Panadería Mamá Luz. Este se divide en 4 secciones la primera es la portada, la segunda es la variedad de pan, la tercera es la sección de pasteles y la cuarta es la sección de especialidades por encargo.

Sistema de Gestión de Costos

MÓDULO: MANO DE OBRA

OBJETIVO: MUESTRA LA MANO DE OBRA DIRECTA



DETALLE DE MANO DE OBRA



MANO DE OBRA DIRECTA						
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	ÁREA DE TRABAJO	SUELDO DIARIO	DÍAS TRABAJADOS	COSTO MANO DE OBRA
1	Panificador # 1	PANIFICADOR	PRODUCCIÓN	\$ 7.00	1	\$ 7.00
2	Panificador # 2	PANIFICADOR	PRODUCCIÓN	\$ 7.00	1	\$ 7.00
3	Panificador # 3	PANIFICADOR	PRODUCCIÓN	\$ 10.00	1	\$ 10.00
TOTAL MANO DE OBRA DIRECTA				\$ 24.00		

FACTOR MANO DE OBRA DIRECTA

\$ 0.02



PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Mano de Obra mostrará el detalle de Mano de Obra Directa y el Factor de Mano de Obra Directa. En el botón Agregar de la esquina inferior derecha se puede agregar una línea para poder agregar otro ítem.

MÓDULO: COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

OBJETIVO: MUESTRA EL CATÁLOGO DE PRODUCTOS



DETALLE DE GASTOS OPERATIVOS						
GASTOS DE VENTA						
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	ÁREA DE TRABAJO	SUELDO DIARIO	DÍAS TRABAJADOS	COSTO MANO DE OBRA
1		VENDEDOR	SALA DE VENTAS	\$ 9.17	1	\$ 9.17
2		VENDEDOR DE RUTA	LOGISTICA	\$ 11.00	1	\$ 11.00
3		MOTORISTA	LOGISTICA	\$ 10.00	1	\$ 10.00
4		COMISIONES SOBRE PASTELES	VENTAS	\$ 1.00	1	\$ 1.00
TOTAL GASTOS DE VENTA				\$ 31.17		
GASTOS DE ADMINISTRACION						
CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	ÁREA DE TRABAJO	SUELDO DIARIO	DÍAS TRABAJADOS	COSTO MANO DE OBRA
1		GERENCIA GENERAL	DIRECCIÓN	\$ 10.42	1	\$ 10.42
2		LIMPIEZA	ASEO	\$ 7.00	1	\$ 7.00
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				\$ 17.42		

PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Costos Indirectos de Fabricación mostrará el detalle de los Gastos de Venta y Gastos de Administración que se han determinado. El botón agregar para cada gasto incluye una línea para agregar cualquier otro gasto.

Sistema de Gestión de Costos

MÓDULO: REGISTRO DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: MUESTRA EL REGISTRO DE PRODUCCIÓN DIARIO



REGISTRO DE PRODUCCIÓN

mamá Luz
PANADERÍA & PASTELERÍA
DESDE 1999

Calendar icon, Register icon, Search icon

FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD LBS	PRODUCIDOS	TERMINADOS	ARRUINADOS
	ALEMANA				
	ALFAJOR				
	ALMOHADA				
	BISCOCHO				
	BISCOTELA				
	BRAZO GITANO				
	BUDÍN				
	CACHITO SIMPLE				
	COFFEE CAKE				
	COPINOL DE LECHE				
	DONAS VARIEDAD				
	ENREJADO				
	GUARACHAS				
	HERRADURA				
	MARIA LUISA				
	NOVIA				
	PAÑUELO				
	PASTEL DE PIÑA				
	PEGADITOS				
	PEPERECHA				
	PICHARDÍN				
	PULSERA				

PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Registro de Producción se encontrarán todos los productos del catálogo y en la parte superior derecha de la pantalla se encontrarán tres botones el primero de izquierda a derecha copia la fecha seleccionada para todas los productos, el segundo al hacer clic registra las unidades producidas y el tercero muestra el historial de la producción.

Sistema de Gestión de Costos

MÓDULO: DETALLE DE PRODUCTOS

OBJETIVO: MUESTRA EL DETALLE DE LOS PRODUCTOS



PROCESO: Al hacer click en el botón del módulo Detalle de Productos muestra el nombre y la foto de todos los productos del catálogo, al darle click en el botón Ordenar llevará a la pantalla de Costo Unitario.

PRODUCTO

ALEMANA

CANTIDADES

140

COSTO DE LA MATERIA PRIMA

\$ 5.84

COSTO INDIRECTO

\$ 0.03

COSTO UNITARIO

\$ 0.04

MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE
HARINA GOLDEN	7.5	LB	\$ 0.29	\$ 2.18
MANTECA	1.5	LB	\$ 0.60	\$ 0.90
AZUCAR	5	LB	\$ 0.20	\$ 1.00
HUEVOS	16	UNIDAD	\$ 0.11	\$ 1.76

PROCESO: En la pantalla se mostrará el nombre del producto, la cantidad de unidades que se producen con la receta, el costo de la materia prima directa, costo indirecto y el costo unitario del producto seleccionado.

Sistema de Gestión de Costos

MÓDULO: COMPARATIVO DE COSTOS

OBJETIVO: MUESTRA EL COMPARATIVO DE COSTOS



PANADERÍA MAMÁ LUZ
RESUMEN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN, MARGEN DE UTILIDAD Y VENTAS

Total producido	4,662 Unidad	Total producido	4,662 Unidad
Costo total de producción Actual	\$ 300.44	Costo total de producción Anterior	\$ 564.65
Venta total Actual	\$ 1,138.80	Venta total Anterior	\$ 1,138.80

Nombre del Producto	Cantidades producidas	Costo de Producción Actual	Costo de Producción Anterior	Diferencia Costo Actual menos Costo Anterior	Total producción Actual	Total producción Anterior	Total Precio de venta actual	Margen de Utilidad Actual	Total Venta Actual Estimada
Semita Alta	36	\$ 0.10	\$ 0.16	\$ (0.07)	\$ 3.45	\$ 5.83	\$ 0.25	-\$ 0.15	\$ 9.00
Semita pacha	168	\$ 0.04	\$ 0.08	\$ (0.04)	\$ 7.33	\$ 13.44	\$ 0.15	-\$ 0.11	\$ 25.20
Maria Luisa	30	\$ 0.17	\$ 0.14	\$ 0.03	\$ 5.01	\$ 4.20	\$ 0.25	-\$ 0.08	\$ 7.50
Peperecha	120	\$ 0.03	\$ 0.05	\$ (0.02)	\$ 4.20	\$ 6.00	\$ 0.15	-\$ 0.12	\$ 18.00
Pichardines	300	\$ 0.03	\$ 0.04	\$ (0.01)	\$ 7.69	\$ 12.00	\$ 0.15	-\$ 0.12	\$ 45.00
Pegadito	64	\$ 0.04	\$ 0.07	\$ (0.04)	\$ 2.40	\$ 4.78	\$ 0.15	-\$ 0.11	\$ 9.60
Donato	140	\$ 0.04	\$ 0.06	\$ (0.02)	\$ 5.88	\$ 8.97	\$ 0.15	-\$ 0.11	\$ 21.56

PROCESO: Al dar click en el módulo de Comparativo de Costos se mostrará las cantidades producidas y el costo determinado actual y el costo determinado por la empresaria.



EMPRENDER:



Sistema de Gestión de Costos

Objetivo: Se plasman los números de pantone para que a futuro esta marca pueda seguir utilizado los colores que aquí se detallan.



Anexo N° 5: Presentación de Clave de éxito al empresario



¡Bienvenidos!

AGENDA

- 1) Fortalezas.
- 2) Áreas de Oportunidad.
- 3) Consecuencias al superar el Área de Oportunidad.
- 4) Propuestas Acción Clave de Éxito.
- 5) Determinación Acción Clave de Éxito.



1. FORTALEZAS





• HISTORIA DE LA EMPRESA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



- ✓ Posee Amplia experiencia en el rubro.
- ✓ La empresa esta fundada familiarmente, como fruto de su compromiso están involucrados algunos miembros de la familia (hermano, prima).
- ✓ Emprendedurismo de la propietaria en la búsqueda de la innovación del producto.

Amplia experiencia en la elaboración de pan artesanal, esto logrado a través de la trayectoria y el conocimiento de la propietaria. Además del espíritu emprendedor en la innovación del producto por parte de la propietaria que contribuyen a que el negocio se mantengan en el mercado.



- ✓ La propietaria es quien lidera todas las actividades y procesos de la empresa.
- ✓ La propietaria esta relacionada directamente con el proceso de venta.
- ✓ Los colaboradores poseen un alto grado de responsabilidad y honestidad en el desarrollo de sus roles.

La propietaria administra la dirección del negocio y los colaboradores poseen alto grado de responsabilidad y honestidad que ayudan al rendimiento del negocio.



- ✓ La propietaria mantiene relaciones comerciales con algunos restaurantes de la zona aledaña.
- ✓ Posee alianzas con un Restaurante ubicado frente a la panadería donde distribuye su producto.
- ✓ Búsqueda de nuevos negocios para ampliar la distribución del producto.

Se esta fortaleciendo la empresa con las buenas relaciones comerciales con otro negocios dedicados al giro de alimentos, esto ayuda a la amplicación al canal de distribución del producto.



- ✓ Sus proveedores brindan calidad y buen precio.
- ✓ Proporcionan crédito a corto plazo que favorece el manejo del efectivo.
- ✓ Se poseen 3 proveedores de confianza y fidelidad.

La confianza, calidad, buen precio y la facilidad de crédito que brindan los proveedores, ayudan al funcionamiento del negocio.



- ✓ Las decisiones de inversión, productividad y procesos son tomadas por la propietaria.
- ✓ Las decisiones están basadas en el comportamiento de las ventas diarias.
- ✓ Se valora la experiencia de cada colaborador.

La experiencia que brindan los colaboradores y el monitoreo de las ventas diarias ayuda a la propietaria a la toma de decisiones.



2. ÁREAS DE OPORTUNIDAD



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- MISIÓN –VISIÓN
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



MERCADEO Y VENTAS

- RELACIÓN CON LOS CLIENTES



PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

- MANEJO DE INVENTARIOS
- PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN



FINANZAS

- ANÁLISIS DE COSTOS
- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



- ✓ Los trabajadores desconocen la misión del negocio.
- ✓ El nivel de socialización de la visión con los empleados es insuficiente.
- ✓ Inexistencia de planes de acción formalmente establecidos para alcanzar el cumplimiento de la visión.

La ausencia de socialización de misión - visión y la carencia de planes de acción, provoca en los empleados falta de lineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa lo cual impacta en el crecimiento de la misma.



- ✓ Ausencia de los objetivos estratégicos escritos formalmente.
- ✓ Falta de priorización de las funciones y actividades dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Falta de registro alguno de procesos y/o procedimientos.

La ausencia de Objetivos Estratégicos incrementa el riesgo de una mala toma de decisiones, lo que impacta negativamente en la rentabilidad por el uso inadecuado de recursos.



- ✓ No cuenta con un medio de interacción directo entre el negocio y sus clientes..
- ✓ No existen estrategias de publicidad.
- ✓ No posee estrategia para la fidelización de los clientes.

Al no poseer un medio de interacción con los clientes y no contar con una estrategia de publicidad aumenta el riesgo de pérdida de clientes, impactando directamente en las ventas.



- ✓ Falta de un registro para el control de las fechas de vencimiento de los productos.
- ✓ Ausencia de controles para el manejo eficiente de los inventarios.
- ✓ Carece de un control sistemático que incida en la abastecimiento correcto de la bodega.

La falta de un registro sistemático para el inventario ocasiona pérdidas de productos que se convierten en pérdidas monetarias difíciles de controlar, además, el control ineficiente del inventario puede generar desabastecimiento.



- ✓ Ausencia de un registro para determinar los pronósticos de demanda de los productos.
- ✓ Falta de una estructura que facilite el plan de producción.
- ✓ Inexistencia de un procedimiento establecido para la planificación de recursos de los materiales y control de los procesos.

La falta de un pronóstico de la demanda, una estructura para la ejecución de la producción y también, la ausencia de procesos por escrito dificultan establecer las cantidades idóneas de producción, genera pérdidas de producto por la elaboración en exceso o dejar de obtener ganancias por la insuficiente producción.



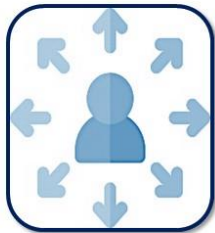
- ✓ Estructura de costos limitada.
- ✓ Falta de registros contables (Compras, gastos, cuentas por pagar).
- ✓ Se carece de informes de costo - beneficio de cada producto.

La ausencia de una estructura de costos imposibilita medir los valores reales que invierte para la realización de producto. Obstaculizando maximizar las ganancias y genera gastos innecesarios por no aprovechar al máximo la materia prima.



- ✓ Falta de un presupuesto en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Ausencia de Indicadores Financieros.
- ✓ Deficiencia en la proyección de inversiones, como por ejemplo: de infraestructura, maquinarias, mobiliario y equipo, entre otros.

La ausencia de un presupuesto e indicadores de producción y financieros imposibilita establecer proyectos de inversión.



3. CONSECUENCIAS AL SUPERAR EL ÁREA DE OPORTUNIDAD



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN – VISIÓN

Establecer Misión y Visión, permitirá:

- Establecer un punto de partida para el desarrollo de estrategias.
- Transmitir un claro mensaje del negocio a todos los colaboradores y clientes.
- Mejorar el clima laboral del negocio.
- Ayudar a la empresa para proyectarse a futuro.
- Estar alerta a las oportunidades que se presentan para la diversificación del negocio.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Contar con Objetivos Estratégicos definidos permitirá:

- Permite alinear esfuerzos individuales y del negocio hacia un mismo camino.
- Facilita el monitoreo del resultado obtenido para comparar con lo establecido y lo logrado.
- Ayuda a establecer prioridades para la empresa.
- Permite trabajar en equipo.
- Facilita la eficiente asignación de los recursos disponibles.

MERCADEO Y VENTAS

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Al dar seguimiento a la Relación con los Clientes se obtendrá:

- Incrementar la confianza en los consumidores.
- Incrementa la fidelización con los clientes.
- Contribuye a encontrar nuevos grupos de clientes.
- Expandir su área de cobertura.
- Aumentar la presencia de la marca en la zona geográfica donde actualmente se comercializan los productos.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

MANEJO DE INVENTARIOS

Al establecer un sistema para el manejo de inventarios se logra:

- Reducir los costos por almacenamiento de producto innecesario.
- Vigilar la calidad de los materia prima.
- Mejorar el movimiento de efectivo.
- Detectar fácilmente productos de difícil movimiento.
- Optimizar el espacio de almacenamiento.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

PLANIFICACION DE LA PRODUCCIÓN

Al establecer un sistema para la Planificación de la Producción permitirá:

- Elaborar estadísticos de producción y venta.
- Reducir el costo en inventarios.
- Optimizar los recursos para la producción.
- La elaboración óptima de productos según la demanda.
- Pérdidas por producción excesiva.

FINANZAS

ANÁLISIS DE COSTOS

Disponer de un sistema de costos proporcionará:

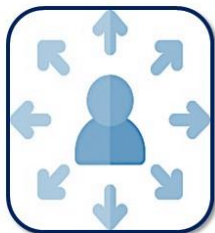
- Información para la creación de un presupuesto de materia prima.
- Una base para el costeo de las recetas por producto.
- Información sobre utilidades o pérdidas.
- Control eficiente de las operaciones.
- Indicadores para agregar nuevas líneas de productos.

FINANZAS

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Disponer de un sistema de administración financiera logrará:

- Determinar la situación económica actual de la empresa.
- Favorecer el desarrollo y el buen funcionamiento de la estrategia del negocio.
- Facilidad para la toma de decisiones a través de indicadores.
- Planificar inversiones a corto y largo plazo.
- Aumentar la productividad y reducción de costos del negocio.



4. PROPUESTAS ACCIÓN CLAVE DEL ÉXITO



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
MISIÓN –VISIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Elaboración de Plan Estratégico que contenga: • Reestructuración de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos sobre los cuales la empresa estará fundamentada. • Diseño de la estrategia de difusión a nivel interno de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos por medio de un taller que contará con la participación de todos los empleados.

MERCADEO Y VENTAS

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
RELACIÓN CON LOS CLIENTES	Elaboración de una Estrategia de Publicidad que incluya: • La renovación del logo. • Creación de artículos promocionales (banner, identificación para los empleados, hojas volantes) • Renovación de la página de Facebook.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
MANEJO DE INVENTARIOS	Creación de Sistema de Inventario para Materia Prima que contenga: • Registro y control de entradas, salidas y stock de la materia prima empleada para el proceso de producción a través del sistema FIFO. • Sistema de alerta de mínimos de inventarios.

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN	Creación de Sistema de Planeación de Producción que contenga: • Estadísticos de producción y ventas. • Estadísticos de fabricación por tipo de producto.

FINANZAS

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
ANÁLISIS DE COSTOS	Creación de Sistema de Gestión de Costos, que contenga: • Registros de los costos directos e indirectos. • Costos de producción. • Costeo por tipo de producto.

FINANZAS

ÁREA DE OPORTUNIDAD	SOLUCIÓN PROPUESTA
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Creación de Sistema de Gestión Financiera, que contenga: • Registros de los ingresos y los gastos. • Indicadores con los principales KPI'S de venta.

¡Gracias por su Atención!

avanzaconsultoresempresariales@gmail.com

avanzaconsultores.com

2525-3000 2525-3105

