

**UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS.
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA.
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.**



**TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO (A) EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS.**

TEMA:

IMPACTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CRECIMIENTO DE
LAS MYPES DE LA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN DE LA CIUDAD DE SAN
MIGUEL.

PRESENTADO POR:

LICDA. SILVIA VANESSA HERNÁNDEZ CORCIO.

LIC. NOEL ERNESTO ROSALES MÉNDEZ.

LIC. LUIS MARIO VELIZ.

ASESOR:

MÁSTER DANIEL ALARCON.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, JULIO DE 2019.

RECTOR.
DR. RAÚL RIVAS QUINTANILLA.

VICE- RECTOR.
DEGI. SIRHAN RAÚL RIVAS.

FISCAL.
MDF. NAPOLEÓN ALBERTO RIOS LAZO-ROMERO.

Agradecimientos Silvia Hernández.

A mi padre Celestial, nuestro señor Jesucristo, por haberme permitido culminar este trabajo investigativo, brindarme fortaleza y serenidad para seguir adelante ante cada dificultad que se presentó en el camino y por habernos permitido a todos los involucrados en este trayecto encontrarnos con salud y bienestar.

A mis ángeles Carlos Corcio, Mauricio Corcio, Erick Bonilla y Luis Alonso Cañas; quienes a través de su espíritu siguen cuidándome, quienes en vida me ayudaron a crecer como persona a través de su ejemplo.

A mi familia, principalmente a mi madre, Delmy Corcio de Hernández, quien tuvo que esperar despierta mis llegadas tarde a casa al finalizar cada clase y reuniones con el asesor de tesis y equipo, ayudarme con mis quehaceres, preparar mis comidas, etc, para que pudiera dedicarle tiempo a mis estudios; a mi papá Wilson Galeas quien siempre ha creído en mi e influenciado mis deseos de superación, a mi padre Juan Ramón Hernández quien ha sido ejemplo de bondad y sacrificio, a mis hermanos (Alex, Erika, Marcela, Wendy y Wilson), por haber comprendido mis cambios de humor y poca disponibilidad de tiempo, a mis abuelitos Delmy Cañas de Corcio y Ascensión Corcio por estar atentos ante cada cambio de mi rutina y darme las inyecciones de motivación y aspiración para continuar mis estudios, a mis tíos (Milagro, Ana María, Edwin, Jaime, Ramón y Christian) por darme las palabras de aliento necesarias en el momento justo y todo el apoyo brindado a lo largo de mi vida, a mis primos y demás familia, por estar a mi lado en cada logro alcanzado.

A mis amigos: Marina Rubio, Carlos Vásquez, Sara Patricia Coreas, Roberto Zapata, Daysi Martínez, Hsu Hsiao Hua, Vilma Elena Chávez, Nelly Rosa e Imelda Pérez, por haber hecho de este viaje una carga más ligera con su compañía, haberme dado ánimo ante mis dudas y frustraciones, por estar conmigo siempre en las buenas y malas.

A mi grupo de Tesis: Noel Rosales y Luis Mario Veliz, en quienes encontré verdaderos amigos, por habernos sabido comprender en todo el proceso y haber logrado finalizar el trayecto victoriosos.

A mis colegas de Maestría, en especial a Luis Rivas y Carlos Flores Carrion, por todas las experiencias inolvidables y el grado de compañerismo alcanzado, sin duda fuimos el equipo más compenetrado.

A mis compañeros de Trabajo, Midiam Cruz, Jorge Melara, Cecilia Nolasco, Luis Alfaro y familia SIG, de manera especial a Rogelio Alfaro, Sandra Díaz y Olga Bran por su genuino apoyo y confianza en mi para sobrellevar mi carga laboral en paralelo a mis estudios de maestría.

A nuestro asesor de Tesis: Ing. Daniel Alarcón, por su profesionalismo, exigencia y empeño para entregar la mejor tesis de maestría, por creer en nuestra capacidad y alentarnos a dar lo mejor de nosotros.

A la Universidad Gerardo Barrios por permitirnos ampliar nuestro conocimiento y prepararnos para un mercado laboral exigente y retador.

Sinceramente:

Licda. Silvia Vanessa Hernández Corcio.

Agradecimientos Luis Veliz.

A Dios por su bendición constante durante la realización de este trabajo de investigación.

A mi amada esposa Maricela de Veliz, por sus oraciones y constante aliento por mi crecimiento y desarrollo profesional.

A mi hija Fiorella Veliz por estar siempre impulsándome a dar lo mejor de mí.

A mis padres Juana Francisca Veliz y Roberto Pérez quienes me inculcaron el valor de la responsabilidad y la satisfacción que deja una misión cumplida.

A nuestro asesor Máster Daniel Alarcón por su generosa asesoría, valiosas sugerencias, dedicación y estímulo brindado en este empeño.

A mis compañeros Silvia Corcio y Noel Rosales por su apoyo incondicional y aportes en cada etapa del desarrollo de la tesis.

A mi compañero de trabajo Osmar Fletes por su constante apoyo para que pudiera culminar mi maestría.

A las MYPEs de la industria de la panificación por abrirnos las puertas, permitirnos el acceso a sus instalaciones y poder conocer sobre su organización y operaciones.

Al unísono ¡Gracias a ustedes!

Lic. Luis Mario Veliz.

Agradecimientos Noel Rosales.

Agradezco a Dios por ser mi guía, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas, sueños y objetivos.

A mi familia, pero en especial a mi madre Julia Gladys Méndez que me ha enseñado tanto de la vida, pero sobre todo el apoyo incondicional que tiene ante mis decisiones, su firmeza al animarme a seguir luchando por lo que quiero, me fortalece y anima a seguir adelante siempre; gracias por su amor, apoyo y por fundar valores que han sido el pilar para alcanzar esta meta.

A mi amigo Julio Ezequiel Martínez Campos, quien me animo a iniciar una carrera de postgrado, quien siempre está apoyándome y aconsejando, los cuales han sido claves para mi desarrollo profesional y personal.

A Construequipos S.A. de C.V. específicamente a mi jefe Justo Pastor Molina y a su esposa Mary Pool Antonio de Molina por sus consejos; por tener una visión para que cada colaborador se pueda desarrollar profesionalmente, por otorgar el permiso para poder cursar la carrera y culminar nuestro trabajo de investigación con éxito.

A mis compañeros de trabajo, pero en especial a dos amigas Cristina y Susana Márquez por su apoyo y cariño de hace más de una década.

Agradezco a mi amiga Carolina de León una mujer que contagia de su alegría y felicidad a todos aquellos que la rodeamos, por su apoyo y su paciencia todos estos años, su cariño y por hacerme parte de su familia, a su esposo Francisco y a su hermana Mabel de León por su aprecio.

A mi equipo de tesis con el cual hemos logrado crecer profesionalmente y celebramos el logro de cada meta que hemos alcanzado desde el inicio de la carrera. Gracias Silvia Corcio y Luis Veliz honrado de ser colegas y amigos, que con Luis Rivas y Carlos Carrión al igual creamos esos vínculos y fuimos un equipo de trabajo muy competitivo y creativo.

A nuestro asesor de tesis Ing. Daniel Alarcón por su apoyo, profesionalismo, pasión y empeño por el logro de culminar con éxito esta investigación.

Los limites los pones tú mismo.

Lic. Noel Ernesto Rosales Méndez

ÍNDICE.

INTRODUCCIÓN.	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	3
1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	3
1.2. DELIMITACIÓN.	5
1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.	5
1.4. JUSTIFICACIÓN.	5
1.5. OBJETIVOS.	7
1.5.1. Objetivo general.	7
1.5.2. Objetivos específicos.	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.	8
2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	8
2.1.1. Antecedentes de la industria panificadora a nivel mundial.	8
2.1.2. Antecedentes de la industria de panificación en El Salvador.	8
2.1.3. Antecedentes de la industria panificadora en la ciudad de San Miguel.	9
2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.	9
2.2.1. Definición de estrategia.	10
2.2.2. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas.	10
2.2.3. Condiciones de la industria.	11
2.2.4. Desempeño financiero y situación en curso del mercado.	12

2.2.5. Fortalezas y debilidades de los competidores.	13
2.2.6. Administración estratégica.	14
2.2.7. Proceso de formulación y ejecución de la estrategia.	18
2.2.7.1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales.	18
2.2.7.1.1. Visión estratégica.	18
2.2.7.1.2. Misión.	19
2.2.7.1.3. Valores.	20
2.2.7.2. Establecimiento de objetivos.	20
2.2.7.3. Diseño de una estrategia.	21
2.2.7.4. Ejecución de la estrategia.	23
2.2.7.5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos.	24
2.2.8. Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa.	25
2.2.9. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas.	26
2.2.9.1. Tipos de estrategias.	27
2.2.9.1.1. Las estrategias de bajo costo.	28
2.2.9.1.1.1. ¿Cuándo funciona mejor una estrategia de costos bajos?	28
2.2.9.1.2. La estrategia de diferenciación ampliada.	29
2.2.9.1.2.1. ¿Cuándo funciona mejor una estrategia de diferenciación?	29
2.2.9.3. Fortalecer la posición competitiva de una empresa.	30

2.2.10. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.	31
2.2.10.1. Amenaza de nuevos entrantes.	32
2.2.10.2. El poder de los proveedores.....	33
2.2.10.3. El poder de los compradores.	34
2.2.10.4. La amenaza de los sustitutos.....	36
2.2.10.5. La rivalidad entre competidores existentes.....	36
2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.	38
2.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.....	41
2.4.1. Preguntas de investigación.....	41
2.4.2. Hipótesis.....	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	42
3.1. TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA.	42
3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	43
3.3. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.....	45
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.	46
4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	46
4.1.1. Administración:.....	57
4.1.2. Gastos:	57
4.1.3. Distribución:	57
4.1.4. Maquinaria:	58

4.1.5. Materia prima:.....	58
4.1.6. Proveedores:	58
4.1.7. Ventas:.....	58
4.1.8. Posicionamiento.....	59
4.1.9. Clientes:.....	59
4.1.10. Competencia:	59
4.1.11. Situación actual del sector de panificación:	60
4.1.12. Crecimiento económico:	60
4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.	60
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.	62
5.1. CONCLUSIONES.	62
5.2. RECOMENDACIONES.....	64
5.3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA PANADERÍAS MYPEs.	66
5.3.1. Definición de estrategia principal.	66
5.3.2. Estrategia de mercadeo o “marketing”.	67
5.3.3. Presupuesto de ventas	68
5.3.4. Costos presupuestados.	68
5.3.5. Presupuesto de efectivo.	68
5.3.6. Presupuesto de salario.	69
5.3.7. Plan de inversión.	69

5.3.8. Establecimiento de políticas.....	70
5.3.9. Toma de decisiones	71
5.3.10. Comunicación.....	72
5.3.10.1. Inducción inicial.	72
5.3.10.2. Tablero de anuncios.	73
5.3.10.3. Capacitaciones periódicas.....	73
5.3.10.4. Sitio web.	73
5.3.10.5. Redes sociales.	73
5.3.11. Control de la información.	74
5.3.12. Misión.	75
5.3.13. Visión.....	76
5.3.14. Objetivos.	76
5.3.14.1. Ejemplo de objetivo SMART.....	77
5.3.15. Cómo hacer un presupuesto.	78
5.3.15.1. Para hacer un presupuesto se recomienda tener en cuenta:	78
5.3.16. Seguimiento a los resultados.....	79
5.3.17. Formulación de planes de acción.	80
GLOSARIO.	81
BIBLIOGRAFÍA.....	86
ANEXOS.....	87

Anexo 1 Ejemplo de Presupuesto de ventas.....	87
Anexo 2 Ejemplo de Costo de Ventas	88
Anexo 3 Presupuesto de Efectivo.....	89
Anexo 4 Salario del Personal	90
Anexo 5 Tabla de Amortización de Préstamo.	91
Anexo 6 Estado de Resultado Proyectado	92
Anexo 7 Resolución de la Alcaldía de San Miguel	93
Anexo 8 Listado de MYPEs proporcionado por la Alcaldía de San Miguel.	94
Anexo 9 Resolución de CONAMYPE.....	94
Anexo 10 Listado de Empresas Registradas en CONAMYPE	96
Anexo 11 Encuesta	97
Anexo 12 Imágenes de la Panadería Rivas.....	102

ÍNDICE DE ILUSTRACION.

Ilustración 1 Thompson A., 2012, Pág. 22	18
Ilustración 2 Cinco Fuerzas Competitivas Porter, 2008, pág. 2.....	31
Ilustración 3 Modelo de Presupuesto de Inversión.....	69

ÍNDICE DE GRAFICAS.

Gráfico 1 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	46
Gráfico 2 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	47
Gráfico 3 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	47
Gráfico 4 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	48
Gráfico 5 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	48
Gráfico 6 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	49

Gráfico 7 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	49
Gráfico 8 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	50
Gráfico 9 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	50
Gráfico 10 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	51
Gráfico 11 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	51
Gráfico 12 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	52
Gráfico 13 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	52
Gráfico 14 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	53
Gráfico 15 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	53
Gráfico 16 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	54
Gráfico 17 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	54
Gráfico 18 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	55
Gráfico 19 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	55
Gráfico 20 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	56
Gráfico 21 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel	56

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fuerzas	61
Tabla 2 Ejemplo de plan de acción	80

INTRODUCCIÓN.

En El Salvador hay un estimado de 360,000 micro y pequeñas empresas (MYPEs), con una representación del 35 % al 38 % del producto interno bruto (PIB), la participación en el sector de fabricación de pan dulce es de un 14.22 % de representación a nivel de país. El pan francés y pan dulce son de los productos más consumidos en El Salvador, ya que forman parte de la dieta alimenticia en las familias; generando un atractivo en la industria que ha venido creciendo a partir del 2010. A la fecha, en la ciudad de San Miguel existen 65 empresas registradas del sector de panificación, según datos registrados en la alcaldía de la ciudad de San Miguel.

La presente investigación tiene como objetivo conocer el impacto de la Planeación Estratégica en el sector MYPEs de la industria de panificación en la ciudad de San Miguel, reflejado en el crecimiento económico de las panaderías y los beneficios derivados de planificar estratégicamente.

El proceso de Planeación Estratégica orienta la administración de los recursos en función del logro de objetivos, metas propuestas, y los resultados esperados para sus stakeholders (grupos de interés).

Tomando como ruta en la investigación los logros alcanzados por negocios de la industria de la panificación que realizan Planeación Estratégica y otros resultados obtenidos en el negocio.

En el marco histórico, se muestra la evolución que ha tenido la industria de la panificación en El Salvador. El Marco Teórico, se centra en definir qué es una estrategia, los elementos que comprende y los diferentes tipos de estrategia que existen para adaptarse a las necesidades de las empresas, considerando, las características que cumpla en base a los fundamentos teóricos y la proyección de los resultados esperados basándose en los ejemplos que ofrece la teoría.

Se define el modelo de Michael Porter de las cinco fuerzas competitivas, el cual permite analizar la industria y su entorno, identificar la competencia, así como los riesgos de las actividades desarrolladas por terceros que afectan al negocio.

Durante el proceso de la investigación se realiza una encuesta en las panaderías MYPEs de la ciudad de San Miguel, la cual detalla los hallazgos encontrados en cada una de ellas, donde se ha logrado identificar que el 100% de estas, son empresas familiares, donde algunas de las panaderías tienen hasta tercera generación que se encargan del negocio, se puede lograr observar que muchas de ellas cuentan con una calidez de buen servicio y a su vez con el potencial de crecer ya que la calidad de sus productos se siente desde el momento que se ingresa al negocio por los aromas y el sabor de sus productos.

Al finalizar la investigación se podrá comprender la metodología para implementar la Planeación Estratégica en la industria de panificación y analizar el impacto en el crecimiento económico de los actores en este sector; el cual se complementa con una propuesta para las panaderías PYMEs de la ciudad de San Miguel, desarrollada como una sugerencia a implementar los empresarios en sus negocios.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

La industria de panificación en El Salvador tiene sus inicios desde aproximadamente el año 1900 y nace como un sustituto de los productos elaborados de maíz, con el pasar del tiempo la industria se ha ido expandiendo, de tal forma que para el año 1935 surgen panaderías en la Ciudad de San Miguel.

Según los datos reportados en la Alcaldía Municipal de San Miguel existen registradas 65 panaderías. La industria de panificación ha experimentado una serie de cambios; sin embargo, el número de negocios en este rubro aumenta año con año.

Debido las condiciones sociales del territorio y el crecimiento en la tasa de desempleo, se vuelve atractivo poder invertir en un negocio, existiendo diferentes entidades dedicadas a formar personas en el rubro de la panificación, se observa como una oportunidad de emprender dentro de esta industria y es de esta forma como se puede observar en la ciudad de San Miguel panaderías en cualquier vecindario.

Al conocer el oficio de la panificación quienes han invertido en una panadería son personas cuya administración del negocio ha sido posible a través de las decisiones tomadas por sus propietarios y basadas en la experiencia que el negocio les otorga con el pasar de los años.

En las últimas décadas en El Salvador la composición empresarial ha estado liderada por las micro y pequeñas empresas, este tipo de empresas se caracterizan en su mayoría por encontrarse dentro del sector informal, están formadas comúnmente por grupos familiares quienes al no realizar Planeación Estratégica ven la necesidad de fortalecer sus empresas frente a los nuevos retos, que les permita crecer más rápido y ser más competitivos.

Muchos empresarios han identificado que el no manejar información de forma oportuna, los ha llevado a perder mercado e inclusive tener pérdidas financieras.

Analizando el entorno de la industria de panificación en la ciudad de San Miguel, se puede apreciar que a pesar de que año con año surjan nuevas panaderías, las panaderías existentes tienen poco crecimiento basándonos en el número de sucursales que poseen, las instalaciones actuales y el estado del equipo utilizado para la elaboración del pan, se vuelve interesante conocer el motivo por el que su crecimiento es tan lento a pesar de ser una industria atractiva para nuevos inversionistas.

Existen casos emblemáticos en la Ciudad de San Miguel, como el de la Pastelería Lorena, cuyos orígenes se remontan a las actividades de un Micro y pequeño empresario en la actualidad, sin embargo su crecimiento en el pasar de los años se ve reflejado con el número de sucursales que poseen a la fecha que es de 18, así como la imagen de sus instalaciones y las nuevas maquinarias adquiridas en el pasar de los años con la visión de mejorar sus procesos productivos, sin duda el cambio generacional representado por una era en la que se inyecta conocimiento especializado de profesionales en áreas administrativas, de producción, marketing, logística y compras por mencionar algunas, es sin duda el distintivo que los caracteriza con la mayoría del resto de panaderías en la Ciudad.

Planear es uno de los elementos más importantes de la administración y es determinante para poder realizar una buena toma de decisiones y definición de metas que creen una expectativa de ambicionar un crecimiento en los negocios.

Si la planeación se desarrolla de forma estratégica el fenómeno “Pastelería Lorena” puede ser una réplica e inclusive la superación del referente en las MYPEs, dependiendo el alcance que se defina en sus inicios y que puede año con año ir contemplando más actividades a los planes de acción que lo conduzcan hacia su crecimiento.

Hoy en día emprender es un reto, cada uno de los aspectos culturales, educativos, sociales y económicos impactan directamente a todos los empresarios, por ello planear estratégicamente se vuelve en un medio que minimice el impacto de los riesgos que se asumen de forma inherente a nuestro territorio geográfico.

Implementar Planeación Estratégica en las MYPEs conlleva un enfoque en las oportunidades que tiene el negocio y brinda una ruta para que se cumplan los objetivos y metas esperadas por sus propietarios.

Nuestro estudio se enfoca en definir la ruta que un empresario MYPE debe utilizar para Implementar Planeación estratégica en sus negocios y muestra una serie de pasos que lo guían a tomar decisiones que anteriormente se realizaban en base a la percepción de su propietario y no en base a la información de la gestión realizada en el año.

Los factores externos son las amenazas del negocio y son aquellos que un plan estratégico no puede controlar, pero analizar el entorno permite predecir los riesgos que tendrá el negocio y esa es la oportunidad de anticiparse y tomar acción, para que el impacto de las situaciones que no podemos controlar sea mínimo.

Desarrollar planes estratégicos permitirá alcanzar un pensamiento estratégico y se convertirá en una de las partes medulares de los resultados y el éxito de sus emprendimientos.

1.2. DELIMITACIÓN.

Esta es una investigación comparativa, entre empresas de la industria de la panificación ubicadas en la ciudad de San Miguel, departamento de San Miguel, que no han realizado Planeación Estratégica al igual que aquellas MYPEs de la industria que si han realizado planeación, y poder, analizar los resultados que ambas han tenido durante su trayectoria.

1.3. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿Cuál es el impacto de la Planeación Estratégica en el crecimiento de las MYPEs de la industria de panificación de la ciudad de San Miguel?

1.4. JUSTIFICACIÓN.

En el ámbito empresarial se ha inculcado que los negocios deben contar con una cantidad de elementos que propician un ambiente más formal para su empresa, tener todos estos elementos podría generar un mayor crecimiento para la empresa, o simplemente ¿no causa ningún efecto en la organización?

El tema de Planeación Estratégica es de suma importancia para el equipo investigador, ya que, al haber cursado todas las asignaturas de la Maestría en Dirección Estratégica de

Empresas, es este proceso en el que se engrana la estrategia con la toma de decisiones, la planificación de los planes y programas a ejecutar y orienta la administración de los recursos en función del logro de los objetivos, metas propuestas, y los resultados esperados para sus stakeholders.

En apoyo al sector con mayor participación empresarial del país las MYPEs, con un 96 % para la micro empresa y un 3% para la pequeña empresa, quienes, a pesar de existir diferentes centros de apoyo, los empresarios no hacen uso de ellos para enfocarse en el crecimiento de sus negocios por los paradigmas que han existido de generación en generación, por lo que, mediante la investigación se demostrará el impacto en los resultados de aquellas empresas que han implementado Planeación Estratégica y aquellas que deciden no hacerlo.

Dentro del sector MYPEs uno de los sectores importantes es el de la industria de la panificación, es de conocimiento popular que en nuestro país existe la costumbre de acompañar una taza de café con pan dulce, o simplemente acompañar una comida con pan francés, las celebraciones de cumpleaños ameritan comprar un pastel; entre otros de sus derivados, tratándose de un producto que forma parte de la dieta alimenticia diaria de todos los salvadoreños, lo que nos lleva a pensar que el sector de la panificación no crece porque no realiza Planeación Estratégica y por ende no tiene el crecimiento que debería tener.

1.5. OBJETIVOS.

1.5.1. Objetivo general.

- Diagnosticar el grado de implementación de Planeación Estratégica en los negocios de la industria de panificación del sector MYPE de la ciudad de San Miguel.

1.5.2. Objetivos específicos.

- Comparar los elementos de Planeación Estratégica utilizados actualmente por las panaderías del sector MYPE de la ciudad de San Miguel.
- Identificar el impacto de las acciones implementadas actualmente por las panaderías, en su posicionamiento y participación en el mercado.
- Establecer la metodología para implementar planes estratégicos en las panaderías de la ciudad de San Miguel.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

2.1.1. Antecedentes de la industria panificadora a nivel mundial.

Dieciocho siglos AC varias tribus nómadas partieron con sus rebaños de caldea para ir a vivir a Egipto y el alimento que se les dio de comer en el desierto (Éxodo 16,32) fue el maná que por la noche caía del cielo y el pueblo salía de sus campamentos a recogerlo, lo hacían harina en molinos o lo machacaban en un mortero; luego lo cocían y hacían torta con él, (Números 11,7-9); después se le dio la orden a Moisés, que comunicara al pueblo de Israel, llevar como ofrenda las primicias de la primera cosecha (Lev. 23,9), entonces llegó el primer hombre de Baalsalisa que traía a Moisés pan y trigo, eran los primeros veinte panes hechos (Lev. 4,42) con flor de harina y cocidos con levadura (Lev.23,17) que se conoce y utiliza en la actualidad en las panaderías.

Con la llegada de los españoles a América se conoce el pan ya que fueron ellos quienes trajeron el trigo y lo sembraron en varias regiones de Centro y Sur América. Muchos europeos emigraron de sus países y se radicaron en nuestro suelo, estos emigrantes eran de clases populares y su capital lo integraban Ricciardi, Ramón, Hurault, Bernardo y sociedad bíblica católica internacional únicamente, el oficio que conocían, unos eran herreros, otros carpinteros y algunos panaderos. Estos pocos panaderos fueron traídos especialmente para fabricar el pan que comían los sacerdotes y autoridades españolas que en esa época dirigían la colonización.

2.1.2. Antecedentes de la industria de panificación en El Salvador.

La panificación en El Salvador fue originalmente artesanal y algunas materias primas eran traídas de otros países especialmente la harina de trigo que era importada de Canadá.

Al inicio del siglo XX las panaderías trabajaban con muchas dificultades porque no contaban con las herramientas apropiadas, no se tenían los conocimientos adecuados y no se conocían muchos ingredientes, como el polvo de hornear, sabores, colores, emulsificantes y levaduras.

Fue en la década entre 1920 y 1930 que “Panadería las Victorias” mecanizó gran parte de los procesos convirtiéndose en la primera panadería mecanizada en El Salvador.

2.1.3. Antecedentes de la industria panificadora en la ciudad de San Miguel.

En la ciudad de San Miguel, por los años 1935 se contaba con algunas panaderías, sin embargo, la que más sobresalía en aquella época era la panadería “La India”, cuyo propietario fue un Sr. de origen italiano de apellido Letona, dicha panadería producía pan francés y variedad de pan dulce, entre los cuales se pueden mencionar, quesadilla, chamberguita, chachama, etc.

Con el tiempo se incrementó la variedad de pan dulce que producía la panadería “La India”, en esa época los hornos eran rústicos a base de leña; además se carecía de sala de ventas, el producto era distribuido en canastas, y lo realizaban las mismas personas que lo elaboraban.

A través del tiempo se fundaron nuevas panaderías, como, por ejemplo: panadería Lilian por el año 1960, panadería Lorenzana, panadería Gloria; y en el año 1973 la panadería “El Nilo”.

Luego se fueron fundando una serie de panaderías, como Ramírez Guevara, Yesenia; Pastelería la Francesa; cuyo dueño era un Sr. de apellido Clavel, “Pastelería Lorena”, Panadería Josué, etc.

De esta manera, ha crecido la industria de la panificación en San Miguel, la cual actualmente está constituida aproximadamente por unas 65 panaderías, entre micros, pequeñas y medianas, incluyendo la panadería “La India”, que data desde el año 1935.

2.2. ELEMENTOS TEÓRICOS.

Para evaluar el impacto en el crecimiento de la industria de panificación en el sector MYPEs es necesario revisar cuál es la estrategia que emplean empíricamente los propietarios de las panaderías, existe la posibilidad que estas estrategias se acoplen a muchas de las que se conocen en la literatura de administración de empresas, pero al conocerlas se puede verificar si existen cambios que causen un cambio significativo y que a la fecha no se había pensado en realizar en el negocio.

La planeación para esta investigación está acompañada de la palabra “estrategia”, esto se debe a que no bastará únicamente con definir plazos y actividades a ejecutar para alcanzar metas específicas, sino que también analizará sus fortalezas, debilidades y en base a éste análisis se definirá la secuencia lógica para realizar la planificación de forma que le permita maniobrar con los recursos existentes en las panaderías y luego a través del estudio de sus amenazas y oportunidades establecer el alcance que se pretende con la ejecución de la planificación y como serán adoptadas en una cultura organizacional dinámica que permita tener una visión clara de la MYPEs de la industria de panificación en el mercado de la zona oriental.

2.2.1. Definición de estrategia.

Los elementos específicos de la respuesta de la administración a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? definen la estrategia de negocios de una compañía. Así “La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer los negocios.” Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012 p. 4)

La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

Las MYPEs en la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel deben de emprender acciones estratégicas que las haga obtener una ventaja competitiva y esto sugiere incluir una combinación de calidad y servicio en la venta de sus productos, donde los clientes puedan encontrar en forma combinada un lugar donde comprar pan francés, panes dulces, pasteles y complementos con gran variedad y calidad, en un lugar donde puedan vivir una experiencia que los haga regresar todos los días.

2.2.2. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas.

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones, pequeños negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo vamos a llegar? (Thompson et al., 2012 p.4)

Las MYPEs de la industria de la panificación, deben responder a cada una de estas interrogantes, en primer lugar ¿Cuál es nuestra situación actual?, este punto conlleva a realizar una evaluación de las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectarla.

2.2.3. Condiciones de la industria.

La concepción primaria y natural de las panaderías consiste en proveer el pan cotidiano, donde su éxito se basa en lograr una excelente calidad del producto a un buen precio y con una excelente atención.

El diagnóstico de la industria de la panificación se presenta actualmente con una fuerte competencia, mayores costos de materias primas, energía, combustibles y mano de obra, factores que han provocado que la industria panificadora tradicional de la ciudad de San Miguel se encuentre en una situación altamente competitiva en estos momentos. Esto dado que la industria de pan artesanal ha mantenido modelos de negocio tradicionales, con altos volúmenes de producción y de venta en reparto, con márgenes pequeños, baja innovación, y mano de obra poco calificada, lo que ha generado que muchas de las panificadoras tengan bajas rentabilidades de su negocio.

Es importante señalar que la industria panificadora está compuesta principalmente de MYPEs, donde en su mayoría son negocios familiares con muchos años en el rubro, quienes generalmente elaboran los productos que comercializan, y donde la mayoría del personal no están debidamente capacitado. A esto se le suma que existen cambios de hábito de los consumidores, así como la irrupción de grandes supermercados, tiendas de conveniencia y pequeños almacenes que ofrecen productos de la industria panadera, como pan a granel, pan envasado, pan congelado, y pan precocido.

Por otro lado, el negocio de la panadería permite que se puedan comercializar productos complementarios como empanadas, pasteles, mermeladas, etc. lo cual representa un ingreso adicional al ingreso primario que es la venta de pan.

La industria de la panificación se caracteriza por ofrecer productos de consumo diario, donde la demanda es constante a lo largo del año, es decir, no tiene efectos estacionales. Los actores claves de la industria serían:

Competidores: Los competidores de la industria del pan se diferencian por el canal de distribución, como lo son: supermercados tal como Super Selectos, Walmart, Despensa Familiar, Despensa de Don Juan; tiendas de conveniencia y estaciones de servicio como los Market; panificadores industriales como lo son Lorena y La Francesa; y panaderías de barrios y colonias las cuales se ubican en zonas residenciales.

Sustitutos: Se reconocen como sustitutos del pan a los cereales y galletas (de agua, arroz), los cuales son comercializados en varios de los canales que se adquieren productos del pan.

Proveedores: Dentro de las materias primas que se utilizan para la fabricación del pan, la harina constituye el 40% del costo directo, colocándolo como el insumo más importante, seguida de la levadura, materias grasas y mejoradores de masa. Los proveedores de maquinaria ofrecen una gama de equipos para la fabricación y automatización de la producción como lo son mezcladoras, cilindros, cámaras de fermentación, hornos entre otros.

Consumidores: El pan se encuentra dentro de la canasta básica del consumidor migueleño, siendo un producto de consumo cotidiano para personas de todas las edades y nivel socioeconómico, quienes se diferencian por el tipo y calidad de producto que consumen.

2.2.4. Desempeño financiero y situación en curso del mercado.

La clave del éxito en la industria panificadora se trata en entender y descubrir las preferencias de los consumidores, donde un sector que exige productos de calidad no sólo puede ofrecer productos clásicos, sino que debe experimentar nuevas recetas y fórmulas, además de estar atento a los comentarios y sugerencias de sus clientes.

Las personas que conforman el mercado son hombres y mujeres principalmente adulto-joven, comúnmente perteneciente a grupos familiares, donde se consume diariamente y/o solo los fines de semana productos de panadería. La preferencia de estos consumidores

en los productos de compra está el pan fresco, mostrando gustos dispares en relación al pan envasado, amasado, y gourmet. Los atributos relevantes que deben tener estos productos son el aroma, apariencia y textura.

Las razones de compra vienen dadas por la cercanía a su hogar o lugar de trabajo, la búsqueda de obtener productos de calidad, obtener una variedad y/o surtido mayor de productos y oportunidad al paso.

Los atributos de local relevantes para los clientes serían la rapidez de atención, exhibición de producto, limpieza del local, presentación de los trabajadores y manipulación de los productos.

Los clientes escogen el lugar donde comprar productos de panadería de preferencia junto a otros locales comerciales y en menor medida lugares independientes en una zona residencial. El motivo de la elección de esta viene dado principalmente por acceder a sus productos de panadería por trayecto, tipo de pan y surtido.

2.2.5. Fortalezas y debilidades de los competidores.

Una fortaleza de los competidores es la experiencia que tienen dentro del mercado, al irse adaptando a las necesidades de los consumidores, mejorando las fórmulas, y siguiendo las tendencias de la industria. Esta experiencia entrega fortalezas en cuanto al conocimiento de proveedores que entreguen productos de calidad, teniendo en cuenta que es un mercado poco organizado y que actualmente no cuenta con estándares regulados. Debido a que las panaderías han estado dentro del mercado por varios años, ya poseen una gran cantidad de clientes.

Una de las debilidades, que se identifica es la falta de conocimiento de la “industria de panadería gourmet y la pastelería” por la falta de comunicación y mercadeo de ésta, lo que genera que no exista un posicionamiento de marca. Por otro lado, a pesar de que los habitantes migueleños sean altos consumidores de pan, se detecta la falta de estándares dentro de la industria, lo que provoca irregularidades dentro de la calidad de los productos. Otra de las debilidades detectadas es la falta de procedimientos documentados, dado que la mayoría de panaderías son empresas familiares.

Por otro lado, responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la empresa: qué nuevos

grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir. (Thompson et al., 2012 p.4).

En la industria de la panificación es importante destacar que existe un nuevo tipo de consumidor, que exige productos que les ofrezcan más que solo la marca, puesto que exigen productos que les permita satisfacer su propia identidad.

Hay individuos con una necesidad básica de descubrir, siendo este grupo el primero en probar ideas y productos. Son consumidores más tolerantes y menos prejuiciosos y están dispuestos a arriesgarse con actividades y servicios que los hagan sentir diferentes. Responden a marcas que ofrecen sensaciones nuevas, indulgentes y con efectos inmediatos.

Por otra parte, hay consumidores de altos ingresos económicos y con un elevado nivel intelectual; Por lo que las MYPEs de la industria panificadora puede orientar su estrategia en estos segmentos de consumidores.

La pregunta ¿cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la empresa en la dirección deseada. Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica.

2.2.6. Administración estratégica.

La administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional del negocio (p. ej., I+D, y las actividades de la cadena de suministros, producción, ventas y marketing, distribución, finanzas y recursos humanos).
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Cuatro de los planteamientos estratégicos más utilizados y confiables para distinguir a una empresa de sus competidores, forjar una lealtad sólida en el cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable son los siguientes:

1. Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria, con lo cual se pretende obtener una ventaja competitiva de costos sobre los competidores.

En una MYPEs de la industria panificadora, para determinar la estrategia de precios correcta, es importante entender quiénes son los clientes objetivo al que se quiere llegar.

Por ejemplo, en un segmento premium, donde la disponibilidad a pagar se determinará a través del valor percibido del producto, nos situamos en un perfil de demanda inelástica donde una diferencia en el precio no afectará el volumen de compra.

Para poder cobrar este precio de producto premium, es importante crear características diferenciadoras, a través de la combinación de cualidades como: frescura, apariencia, calidad, variedad de productos y servicios, ubicación del local, rapidez de atención y exhibición de producto.

Es por ello por lo que se debe utilizar una estrategia de fijación de precios, estableciendo precios competitivos, es decir, similares al de la competencia. Con esto se estará comunicando a los clientes que son productos de alta calidad, y considerando el ciclo de vida de un producto; por ejemplo, cuando está en etapa introductoria el consumidor está dispuesto a pagar por este tipo de productos generando una percepción de exclusividad.

2. Superar a la competencia con características distintivas como mayor calidad, selección más amplia de productos, mejor desempeño, servicios de valor agregado, modelos más atractivos y superioridad tecnológica.

Los indicadores claves para que una MYPEs de la industria panificadora supere a la competencia son:

Ubicación: La relevancia de este indicador es que al obtener una ubicación favorable se puede tener una gran afluencia de público, lo que se potencia al estar junto a otros locales, aumentando las oportunidades de venta.

Variación de Producto: Es importante contar con una amplia variedad de productos para obtener experiencias y sabores nuevos. El punto deseado para una MYPEs de esta industria es contar con una variedad de más de 15 productos en el caso del pan, junto con una variedad importantes de complementos gourmet y de pastelería.

Complementos: El mantener una amplia gama de complementos puede ser motivo del ingreso al local, mejorando las oportunidades de venta e ingresos adicionales. Una MYPEs puede entregar productos como empanadas, pastelerías, mermeladas, café, con el fin de que los clientes puedan optar a conocer nuevas combinaciones y obtener la mayor cantidad de productos en el mismo local.

Calidad de productos: La calidad es fundamental para atraer y retener a los clientes. Las MYPEs de esta industria deben apuntar a una alta calificación en la forma de entregar la calidad deseada al consumidor de pan preocupándose de la presentación y utilizar insumos y estándares de alta calidad.

Experiencia/ conocimiento: La experiencia y conocimiento da mayor comprensión de los gustos y necesidades de los consumidores, además de entregar reputación al negocio. En las MYPEs es un indicador para trabajar, la puntuación es baja dada la falta de conocimiento y trayectoria.

Innovación: Refiere a la habilidad para satisfacer los cambiantes gustos y preferencias del consumidor, para ir encantándole constantemente e ir aumentando el mercado. Las MYPEs deben apostar por tener foco en la innovación continúa tratando de satisfacer a los clientes actuales que buscan productos y combinaciones nuevas y atractivas.

Canales de comunicación: Esto refiere a la forma de llegar a los consumidores a través de publicidad (redes sociales, páginas web, artículos) y canales de venta (sala de venta, telefónico, vía web). Debe ser un foco en la industria panificadora un amplio desarrollo e implementación de los canales de comunicación, donde habrá una especial preocupación en páginas web y redes sociales para obtener una comunidad, manteniendo informado al consumidor de las actividades y/o nuevos productos que se van ofreciendo; así como tener un local donde el consumidor pueda generar una experiencia a través actividades (ej: testeos, sugerencias, recetas).

3. Centrarse en un nicho pequeño de mercado y ganar una ventaja competitiva al satisfacer las necesidades y gustos especiales de los compradores que conforman ese nicho de mejor manera que los competidores.

El perfil del nuevo consumidor indica que este cambió, volviéndose más exigente e informado, pero también más dado a probar cosas diferentes, donde la búsqueda de diversificación de los productos es un elemento que se vuelve vital e imprescindible en el mercado de hoy, incluyendo a la panadería artesanal.

De esta manera, la clave del éxito para la industria de la panificación radica en entender y descubrir las preferencias de los consumidores, donde un sector que exige productos de calidad no sólo puede ofrecer productos clásicos, sino que debe experimentar nuevas recetas y fórmulas, además de estar atento a los comentarios y sugerencias de sus clientes.

Para una MYPEs de la industria en referencia es recomendable al inicio una estrategia de paridad de precios con respecto a la competencia, con el fin de dar el mensaje a la comunidad de que es un producto de calidad, y buscar la prueba del consumidor. Sin embargo, después de un año en el mercado, se espera tener una marca reconocida por el nicho objetivo, y junto al desarrollo de nuevas innovaciones en la línea de productos, se podrá cobrar un margen adicional a éstos para diferenciarlos del resto.

Los criterios por considerar a la hora de realizar la fijación de precios seguirán las siguientes políticas:

- Precio de mercado del segmento de pan.
- Periódicamente (6 meses) efectuar un estudio de precios para evaluar si los rangos se encuentran dentro de las bandas de precios del segmento, y evaluar la actualización en caso de ser requerido.
- Internamente analizar la disposición a pagar del cliente con base en factores como son: demanda, calidad de productos versus la competencia y posicionamiento de marca, para considerar un aumento de precios de los productos.
- Revisar semestralmente la evolución de los precios de las materias primas relevantes, como puede ser la harina, levadura y materias grasas.
- Las formas de pago de los clientes.

- Establecer el margen esperado del producto en base a sus costos directos, buscando una rentabilidad sobre la utilidad de la empresa.
- Tener productos complementarios al pan para aumentar los ingresos.

La existencia de una amplia variedad de productos significará un análisis para determinar el precio de cada una de estas categorías en forma independiente, como pueden ser pan genérico, pan blanco, pan con ingredientes vegetales.

2.2.7. Proceso de formulación y ejecución de la estrategia.

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas:

Figura 1. Fases para elaborar y ejecutar una estrategia

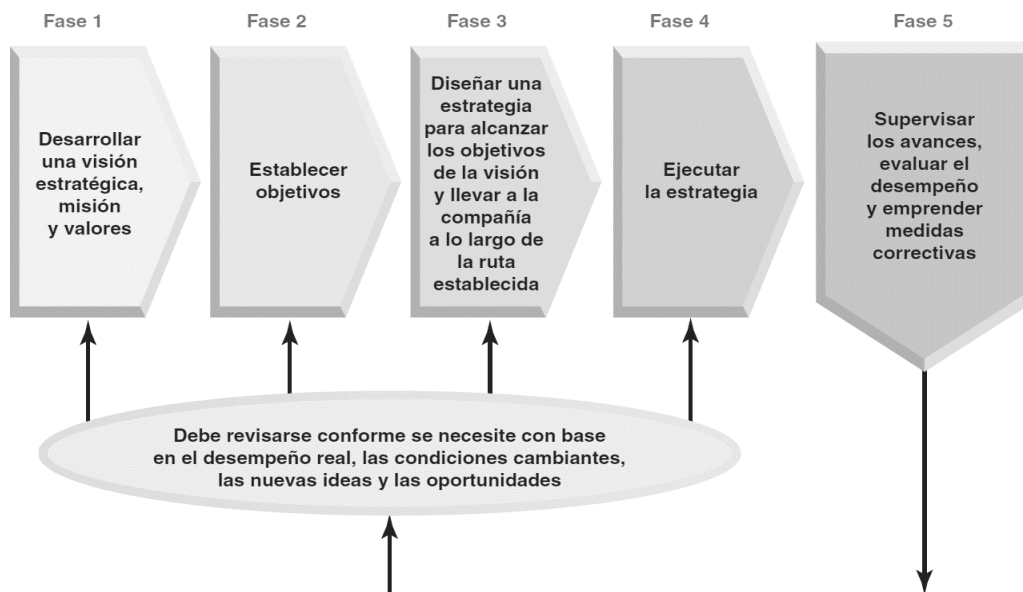


Ilustración 1 Thompson A., 2012, Pág. 22

2.2.7.1. Desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales.

2.2.7.1.1. Visión estratégica.

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.” (Thompson et al., 2012 p.23)

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

1. Aclara los puntos de vista de los propios empresarios sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
2. Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
3. Es una herramienta para ganar el apoyo de los propietarios ante los cambios internos con que la visión se hará realidad.
4. Se convierte en faro para los administradores de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
5. Ayuda a los propietarios a prepararse para el futuro. Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios, se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

Una visión estratégica de las MYPEs de la industria panificadora debe ir enfocada en el nicho de mercado al que se quiere llegar y apuntar a ser una cadena de panadería incluyendo nuevos segmentos de mercado como el gourmet y la pastelería, que sea reconocida por sus productos de alta calidad, en la búsqueda constante de nuevas propuestas para sorprender a los clientes.

2.2.7.1.2. Misión.

“Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. (Thompson et al., 2012 p.26).

La misión de las MYPEs de la industria panificadora en la ciudad de San Miguel debe apuntar a entregar productos de panadería de calidad, sabor y frescura superior, en una búsqueda constante de innovación para sorprender y atender a los clientes en un ambiente acogedor y familiar. La Misión debe responder a las preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?

2.2.7.1.3. Valores.

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

Es básico que una MYPEs de la industria de la panificación tenga estos valores:

Respeto: consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de colaboradores, clientes y proveedores, poniéndose en el lugar del otro, tratando de entender que es lo que lo motiva.

Responsabilidad: hacerse cargo de los actos realizados por cada uno, aceptando las consecuencias, sean estas buenas o malas de nuestro accionar en el ámbito personal o laboral.

Amabilidad y/o Cortesía: como facilitador de contacto generando un vínculo con los clientes, aumentando la posibilidad de recompra de diferentes tipos de productos de panadería. A su vez, genera un clima laboral atractivo y agradable para los colaboradores aumentando el compromiso con la empresa.

2.2.7.2. Establecimiento de objetivos.

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.” (Thompson et al., 2012 p.28)

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño:

Las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. (Thompson et al., 2012 p.28)

Las MYPEs de la industria en estudio deben de enmarcar sus objetivos en las siguientes ideas básicas:

Ser consideradas panaderías distintivas de productos de alta variedad, fresca y calidad con sabores tradicionales.

Optimizar la capacidad de producción a través de un proceso de mejora continua, con el fin de obtener un pan fresco y de alta calidad.

Innovar en los productos para cumplir con los requerimientos del mercado actual y la demanda de ciertos segmentos.

2.2.7.3. Diseño de una estrategia.

La tarea de idear una estrategia implica resolver una serie de “comos”: cómo hacer crecer el negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros.

También significa “elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor.” (Thompson et al., 2012 p.33).

Las micro y pequeñas empresas de la industria de panificación tienen que establecer estrategias con base en:

Entregar productos con alta calidad y con una amplia variedad en un solo lugar.

Tener pequeñas fichas sobre las bandejas de pan con recetas de cómo combinar el pan con diferentes complementos para enseñar al consumidor las diferentes instancias de consumo.

Tener un libro de sugerencias para que los clientes puedan colocar opiniones sobre nuevos productos y servicios que les gustaría tener en la panadería.

Establecer estándares de calidad, los cuales serán registrados bajo procedimientos y su estricto control en forma periódica.

Facilitar el acceso a diferentes productos para diferentes instancias de consumo, como lo sería un desayuno familiar, comidas con amigos o familiares y/o salidas a parques al aire libre.

Construir una página web y un perfil en Facebook de manera de promocionar la panadería para instar a la compra, descubriendo la calidad y variedad de productos.

Publicitar en revistas que cumplan con el perfil de nuestros clientes, como ejemplo la revista de las fiestas patronales de la ciudad de San Miguel, o de gastronomía con el fin de dar a conocer los locales.

En las casas y edificios del sector dejar tarjetas de presentación con una colorida y atractiva presentación, con el fin de incentivar la visita del local.

Tener tarjetas para que los clientes puedan llevarse, y los motive a visitar la página web donde encontrarán toda la información de contacto y productos de la panadería, de igual forma hacer sus pedidos por esas vías.

Tener un “pack de picnic” que contenga un mix de productos de panadería y complementarios, que ofrezcan las combinaciones perfectas para disfrutar los productos.

Generar una experiencia de compra, con un ambiente agradable, premiando una excelente atención al cliente.

Entregar un uniforme especial a todos los trabajadores de la panadería de manera que se distingan.

Establecer un manual con la política de atención, con el fin de que al inicio de cada contratación se capacite con la misión, objetivos, procesos, productos y servicios de la panadería para estar alineado con las políticas de ésta.

Contar con una ambientación acogedora y familiar, que buscará situarse en la mente del consumidor como una panadería casera y artesanal.

El aroma que salga de los hornos, el cual también puedan percibir los clientes y que genere un ambiente de frescura y producto artesanal.

Para instar la prueba de los panes gourmet y pastelería, es necesario crear una sección de degustación a los clientes.

2.2.7.4. Ejecución de la estrategia.

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia.

La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva. (Thompson et al., 2012 p.39).

En la industria panificadora y en especial en la MYPEs la ejecución de la estrategia involucra al menos estos aspectos:

Ejecución de la estrategia de marketing que ayude a determinar los canales de preferencia de los consumidores de forma de direccionar los recursos de forma eficiente para llegar a los clientes, con los canales de promoción adecuados a través de campañas de publicidad atractivas. Esto relaciona, empaque/ exterior, promoción en una revista, radio, tarjetas de presentación, degustaciones, exhibiciones, ferias de exposiciones comerciales, sitio web, marketing boca a oído, redes sociales, promociones de ventas.

Ejecución de la estrategia producto/servicio, la apariencia tiene una relación directa con la sensación de "calidad" del producto, siendo los más atractivos más convincentes para los consumidores generando una influencia positiva en la compra. La variedad de productos es relevante bajo dos conceptos: uno, a las personas les gusta tener la opción de escoger y variar para probar productos nuevos y diferentes; dos, apoya el hecho que los clientes quieren tener la opción de poder conseguir varios productos en un solo lugar; a su vez hay varios estudios que demuestran que al existir una mayor variedad de producto se puede aumentar de forma significativa el consumo. Además, el perfil de los clientes busca una

rápida atención, para disminuir sus tiempos y poder acceder a una mayor variedad de servicios en el proceso, donde existe una correlación indirecta entre ellos, es decir, mientras mayor es la amplitud de servicios menor es la rapidez de éste, y es por ello por lo que se debe buscar un equilibrio entre estas dos variables en un punto intermedio.

Ejecución de la estrategia de distribución: el principal canal de distribución de esta industria es la venta por ruteo y la sala de venta propia ubicada en la misma panadería. Se puede implementar la venta a pedido, internet, teléfono, donde se encontrará un listado con mayor variedad de productos a disposición de los clientes y el retiro de ellos será en el área de exhibición de la panadería.

Además, cuando la marca ya sea reconocida dentro del segmento de panadería gourmet y pastelería, se puede establecer un tercer canal de venta dirigido a hoteles, instituciones y restaurantes, con quienes se realizarán alianzas de largo plazo.

Ejecución de la estrategia de ventas: esto es a través del cumplimiento de funciones del administrador quien realizara una evaluación constante de los mecanismos óptimos de llegar al cliente, relación con clientes asociados (hoteles y restaurantes), promover los productos existentes e innovaciones y administrar los canales de comunicación que mantiene la empresa.

Al vendedor se le debe exigir haber estudiado una carrera técnica relacionada con ventas. Las características personales que debe tener son empatía, persuasión, alto servicio al cliente y buena presencia. El salario será basado en un componente fijo más uno variable relacionado con el ingreso sobre venta, donde si supera un margen establecido, se le entrega una bonificación basada en las diferentes categorías de producto.

2.2.7.5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos.

La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia es supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. (Thompson et al., 2012 p.39)

“Cuando las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, objetivos y estrategia de una empresa. Es de esperarse que una compañía modifique su

visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo. " (Thompson et al., 2012 p.39).

En las MYPEs de la industria panificadora se puede evaluar el desempeño por ejemplo en el área de marketing efectuando encuestas en línea, que pueden ser subcontratadas, para medir preferencias, satisfacción del cliente, y efectividad de promociones. Usando las redes sociales también se puede obtener información relevante como productos de mayor gusto y comentarios relevantes.

En la evaluación de la estrategia de ventas se puede evaluar la base de datos para realizar análisis como: venta de cada ítem, faltantes de producto entre otros.

Los resultados que arrojen estos análisis serán revisados semanalmente por el propietario, y en forma mensual a través de reuniones de gestión entre socios con el fin de tomar decisiones a futuro, teniendo como base la efectividad de campañas pasadas, así como el análisis de las innovaciones, productos de ventas menores a lo esperado, quiebres de productos, etc. Con esto se buscará mejorar el desempeño de las acciones futuras.

2.2.8. Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa.

El análisis interno permite a los administradores determinar si su estrategia cuenta con candidatos atractivos que den a la empresa una ventaja competitiva significativa frente a sus rivales. Junto con el análisis externo, facilita la comprensión de cómo reubicar una empresa para aprovechar nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas competitivas que surjan. El foco de atención analítico se centra en seis preguntas:

- ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?
- ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?
- ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?
- ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?

- ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración? (Thompson A. , Administracion Estrategica, 2012, pág. 89)

Es de mencionar que el autor del libro Administración Estratégica, Thomspson (2012) sugiere que se deben dar una respuesta siempre a las interrogantes expuestas evaluando tanto el ámbito interno como externo de la empresa, también hace sugerencia de utilizar otras 4 herramientas analíticas: análisis de recursos y capacidades, análisis de la cadena de valor, benchmarking o puntos de referencia, y evaluación de la fortaleza competitiva. Con este análisis se revela la competitividad de la empresa y ayuda a la toma de decisión para los directivos o propietarios de la empresa.

2.2.9. Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas.

Para evaluar el impacto en el crecimiento de la industria de panificación en el sector MYPEs es necesario revisar cuál es la estrategia que emplean empíricamente los propietarios de las panaderías, existe la posibilidad que estas estrategias se acoplen a muchas de las que se conocen en la literatura de administración de empresas, pero al conocerlas se puede verificar si existen cambios que causen un cambio significativo y que a la fecha no se había pensado en realizar en el negocio.

La planeación para esta investigación está acompañada de la palabra “Estrategia”, esto se debe a que no bastará únicamente con definir plazos y actividades a ejecutar para alcanzar metas específicas, sino que también analizará sus fortalezas, debilidades y en base a éste análisis definir la secuencia lógica para realizar la planificación de forma que le permita maniobrar con los recursos existentes en las panaderías y luego a través del estudio de sus amenazas y oportunidades establecer el alcance que se pretende con la ejecución de la planeación y como serán adoptadas en una cultura organizacional dinámica que permita tener una visión clara de la MYPEs de la industria de panificación en el mercado de la zona oriental.

En base a la formulación de un Plan Estratégico, se deriva como esencia de este, el establecimiento de una estrategia, que de hecho en el momento de su formulación el resultado aún no se sabe con exactitud, tampoco es garantía que al usar una estrategia que resulte exitosa para una empresa, lo será para todas; sin embargo, la teoría es la guía fundamental para adaptar la estrategia a la situación actual de la empresa.

2.2.9.1. Tipos de estrategias.

Existen estrategias genéricas, Thompson menciona cinco:

1. Estrategia de costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes.
2. Estrategia de diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales con atributos que atraigan un espectro amplio de compradores.
3. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de bajo costo. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales en costos, así se está en posición de ganar el favor del comprador al ofrecer productos baratos.
4. Estrategia dirigida (o de nicho de mercado) de diferenciación. Se concentra en un pequeño segmento de compradores y en vencer a los rivales al ofrecer un producto que satisfaga los específicos gustos y necesidades de los miembros de ese nicho mejor que los que ofrecen la competencia.
5. Estrategia de mejores costos del proveedor. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de producto de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales. Ser el fabricante “de mejores costos” de un producto superior permite que una empresa ofrezca menores precios que sus rivales con productos de atributos superiores semejantes. Esta opción es una estrategia híbrida que mezcla elementos de las estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único. (Thompson A. , Administración estratégica, 2012, pág. 132)

Para la industria de panificación en el sector MYPES, las estrategias genéricas que más se aplican según lo que nos dice Thompson, serían:

- Estrategias de Bajo Costo.
- Estrategia de diferenciación ampliada.

2.2.9.1.1. Las estrategias de bajo costo.

Se enfoca en mejorar el precio de venta que pagan sus consumidores, para esto se debe trabajar primordialmente en el proceso de fabricación del pan y evaluar la forma en que se puede optimizar el funcionamiento de los equipos o maquinaria que utilicen en conjunto con la cantidad de personal que poseen y encontrar las cantidades óptimas de producción que se alcanzan operando al 100% de los recursos y dejar los datos por escrito para definir aquel margen de error que proviene de los riesgos en la fabricación como el desperfecto de una máquina o las ausencias del personal, sin dejar de declarar los planes de acción ante este tipo de inconsistencias, determinando esta cantidad óptima se inicia el estudio en base a las ventas diarias que se realizan y así poder ir determinando negociaciones con proveedores que impacten mi costo y ofrecer un producto que:

- Que genere un mayor margen de ganancia
- Permita ofrecer un precio bajo con respecto a la competencia.

Aquí es donde la toma de decisiones inicia, sin dejar a un lado que, para poder llevarla a cabo, debe existir siempre la información relevante que de soporte a la decisión que se tome.

2.2.9.1.1.1. ¿Cuándo funciona mejor una estrategia de costos bajos?

La competencia de precios entre los vendedores rivales es especialmente vigorosa.

Los productos de los vendedores rivales son en esencia idénticos y están disponibles con cualquiera de los vendedores.

Hay pocas maneras de lograr una diferenciación de producto que tenga valor para los compradores.

La mayoría de los compradores usa el producto de la misma forma.

Los compradores incurren en costos bajos al cambiar sus adquisiciones de un vendedor a otro.

Los compradores son grandes y tienen un significativo poder de negociación para bajar los precios.

Los recién llegados a la industria emplean los precios bajos de introducción para atraer compradores y construir una base de clientes (Thompson A. , Administración estratégica, 2012, pág. 140).

2.2.9.1.2. La estrategia de diferenciación ampliada.

Si bien en la industria de panificación los productos son similares, la versatilidad del negocio permite crear diferencias en el tamaño, sabor, consistencia, entre otros, pero este sector ha explotado poco el enfoque en el servicio al cliente, difícilmente encuentras actualmente en el mercado una opción que te permita hacer un pedido en línea y recibirlo en un período prudente, esta es solo una de las tantas oportunidades que aún no han sido exploradas, inclusive por las panaderías tradicionales que ahora son exitosas en la Ciudad de San Miguel, el tema de diferenciación abarca poder entregarle a mi cliente aquello que ninguno de mis otros competidores ofrece en el mercado, es importante que considerando la diferenciación como estrategia se evalúe la facilidad con que pueda imitarse la iniciativa, así como el retorno de la inversión a realizar para ejecutarlas. El fin primordial de esta estrategia es que el cliente reconozca el valor que tiene pagar por el producto.

2.2.9.1.2.1. ¿Cuándo funciona mejor una estrategia de diferenciación?

Las necesidades y usos del producto por parte del comprador son diversos.

Hay muchas formas de diferenciar el producto o servicio y muchos compradores las perciben y valoran.

Pocas empresas rivales siguen un planteamiento semejante de diferenciación.

El cambio tecnológico es veloz y la competencia gira en torno a las características del producto que evolucionan con rapidez. (Thompson A. , Administración estratégica, 2012, pág. 142).

2.2.9.3. Fortalecer la posición competitiva de una empresa.

Este es uno de los elementos fundamentales a considerar en la selección y diseño de la estrategia para la empresa, por lo general cuando se considera el término ventaja se acompaña del término “ofensiva” porque en la literatura se hace relación en emplear estrategias ofensivas para obtener una ventaja en el mercado.

En la industria de panificación actualmente éste tipo de estrategias ofensivas han sido realizadas por los grandes, ya que para poder obtener una ventaja se necesita de recursos financieros que impulsen esas estrategias; sin embargo, hoy en día el término “ofensivas” no queda sujeto únicamente al impacto económico, va más allá, tiene que ver con el posicionamiento en la mente de los consumidores, con la interacción de la empresa con la sociedad, con la participación y contribución hacia iniciativas que causen un impacto positivo en la sociedad; por lo que alcanzar una posición competitiva considerando todas estas aristas, puede emplearse por aquel que tenga más voluntad que dinero para ejecutar y este es otro de los campos que puede explotarse hoy en día por un emprendedor, de hecho es así como muchos negocios han podido crecer y sobre todo los pequeños, por esa buena imagen que proyectan y por comunicarlo de forma correcta y positiva a través de sus redes sociales.

La ventaja se la lleva quien actúe primero, esa es la decisión que se debe visualizar en el ámbito empresarial, qué puedo hacer que mis competidores todavía no hacen.

2.2.10. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.

Michael Porter Plantea una herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de cinco fuerzas fundamentales, estas son:



Ilustración 2 Cinco Fuerzas Competitivas Porter, 2008, pág. 2

Porter (2008) Afirma que la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. (pág. 2).

El modelo de Porter se puede utilizar para cualquier industria y en cualquier tamaño, debido a que cumple con todos los requerimientos necesarios donde evalúa en su totalidad todo el ámbito interno como externo, el cual es "prerrequisito para que los administradores logren formular una estrategia que se ajuste de manera excelente a la situación de la compañía" (Thompson A. , 2012, pág. 49).

2.2.10.1. Amenaza de nuevos entrantes.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

La amenaza de los nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. "Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad. " (Michael E. Porter, 2008, pág. 3).

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- Economías de escala por el lado de la oferta.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda.
- Costo para los clientes por cambiar de proveedor.
- Requisitos de capital.
- Ventajas de los actores establecidos independiente del tamaño.
- Acceso desigual a los canales de distribución.
- Políticas gubernamentales restrictivas.

Evidentemente, un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector. El desafío es hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector. (Porter, 2008, pág. 2)

Analicemos las fuentes a considerar por las MYPEs de la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel:

Economías de escala: en la industria de la panificación existe una barrera de entrada baja, dado que generalmente estos poseen entre uno o cinco locales de venta, por lo que

dependerá de la buena gestión de las materias primas, gastos, activos, etc; el que puedan permitir tener estructuras de costos eficientes.

Costos para los clientes por cambiar de proveedor: se traduce en experiencias y curvas de aprendizaje, existe una barrera de entrada alta dado que la industria de panificación generalmente son empresas que llevan años de experiencia, los cuales han perfeccionado sus recetas y procesos a través del tiempo, adecuándose a los gustos de los clientes y mejorando sus procesos productivos.

Requisitos de capital: existe una baja barrera de entrada por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar una panadería son accesibles para las MYPEs. Adicionalmente, dado que la maquinaria no es especializada, existe mercado donde generar la reventa de los activos que se hayan adquirido, por lo que las barreras de salida también son bajas.

Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño: Existe una barrera de entrada baja, ya que no existe una identificación fuerte de marca, las MYPEs deben de incursionar en un mercado distinto al pan tradicional a un segmento que vaya creciendo en el mercado y que vaya tomando fuerza poco a poco.

Acceso desigual a los canales de distribución: Se considera que existe una barrera de entrada baja en esta variable, dado que existen canales de distribución ya establecidos y adicionalmente no es necesaria una especialización por parte del servicio de distribución.

Por lo tanto, se concluye que existen bajas barreras de entrada.

2.2.10.2. El poder de los proveedores.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.

- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. (Porter, 2008, págs. 4-5).

Para las MYPEs de la industria de la panificación los principales proveedores los productores de harina y levaduras.

La principal materia prima de la industria de la panificación es la harina, la cual basa sus precios en base a los precios del trigo. A esto se suma que existe una gran cantidad de proveedores poco organizados. De esta manera, podemos concluir que existe un bajo poder de los proveedores en este punto.

La harina provee a la industria de alimentos, cereales y panificación, donde esta última representa su cliente más relevante por lo que en este sentido, los proveedores tienen un bajo poder de negociación dado que dependen de la industria del pan para sus ventas. El mercado de las harinas es considerado una industria genérica con baja diferenciación, donde la oferta está enfocada en el rendimiento y no en la calidad del producto, con pocos incentivos al premio por la calidad.

Existe una baja probabilidad de integración hacia delante de los productores de trigo y/o harina, debido al poco incentivo económico que representa el desarrollo y comercialización de productos de pan/pasteles. Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los proveedores.

2.2.10.3. El poder de los compradores.

Los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. (Porter, 2008, págs. 5-6).

En la industria de la panificación existe una baja concentración de los consumidores, los cuales compran pequeños volúmenes, por lo que su poder de negociación es bajo. El gasto por el consumo de pan es bajo respecto al ingreso del hogar, por lo que se concluye que los compradores tienen poco poder

En esta industria cuando existen productos estándar o no diferenciados, tienen un alto poder los compradores, dado que estos tienen la decisión de compra, la cual muchas veces prioriza la instancia de compra más que la calidad y variedad del producto. Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los compradores.

2.2.10.4. La amenaza de los sustitutos.

Un sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas". (Porter, 2008, pág. 6).

La intensidad de las presiones competitivas provenientes de productos sustitutos depende de tres factores:

- Si los sustitutos están disponibles con facilidad.
- Si los compradores consideran que los sustitutos tienen un precio atractivo en relación con su calidad, desempeño y otros atributos pertinentes.
- Si los costos en que incurren los compradores al cambiar a sustitutos son altos o bajos. (Thompson, 2012, pág. 63).

Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008, pág. 7).

En la industria de la panificación existe un alto poder de los sustitutos del pan tradicional, como lo son el pan envasado, pan congelado y pan de supermercados, los que se ofrecen en instancias de compra de fácil acceso. Otros productos sustitutos serían los cereales, galletas de soda, galletas de agua, galletas de arroz, que no generan un impacto negativo en los beneficios de esta industria.

Otro aspecto importante que considerar son los bajos costos de cambio, dado que a los consumidores no les produce grandes costos cambiarse de un producto a otro. Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los sustitutos.

2.2.10.5. La rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salidas son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.
- La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas sucesivas de represalias. Una competencia sostenida de precios también acostumbra a los clientes a prestar menos atención a las prestaciones del producto y la calidad del servicio. (Porter, 2008, pág. 7).

Porter hace referencia que es más factible que se establezca una competencia de precios si se toman en cuenta que el producto o servicio de los rivales son similares, también porque los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos, cuando los productos son perecibles y cuando la capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.

En las MYPEs de la industria de la panificación existe una barrera media, dado que es una industria altamente atomizada, existiendo pocos competidores dentro de esta industria.

La industria de la panificación ha crecido en los últimos años, y actualmente está en crecimiento, lo que implica que existe una baja barrera de entrada dado que el crecimiento es sostenido, y se considera un bien de consumo de alta necesidad.

En lo que se refiere a los costos fijos o de almacenaje existe una baja rivalidad entre los competidores, dado que los costos fijos de producción son bajos. La industria de la panificación a granel, tiene pocos costos de almacenaje, dado a su formato de corto tiempo de venta - producción.

Por su parte existen altos costos de cambio para los consumidores si las MYPEs de la industria de la panificación quieren poner en marcha una estrategia por diferenciación, dado que la idea de ofrecer al cliente por ejemplo pan gourmet o productos de pastelería no es percibida como un producto genérico.

En las MYPEs de la industria de la panificación existen bajas barreras de salida, dado que los activos no son especializados o exclusivos, por lo que es fácil generar la reventa dentro de la industria. Por otro lado, no existen interrelaciones estratégicas con otras empresas, ni restricciones gubernamentales, ni sociales, por lo que esta independencia genera la facilidad de salir de la industria sin problemas.

Por lo tanto, se concluye que existe media rivalidad entre los competidores existentes.

El análisis de la industria a través del modelo de Porter de las cinco fuerzas, nos indica que es una industria atractiva. Los factores que apoyan este análisis están dados por contar con productos de alto consumo, donde la demanda se mantiene en forma regular durante el año, en un mercado en constante crecimiento y con una competencia atomizada. A esto se suma que para acceder a la industria es necesario un bajo nivel de inversión, y existen posibilidades de mejora en procesos productivos y de gestión, con un poder medio de los proveedores por su baja concentración.

2.3. DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

Control: ¿Qué medidas deberán vigilarse que sean indicadoras de si la empresa está teniendo éxito? Se basa en un detallado conjunto de supuestos y esperanzas cuya validez sólo quedará puesta en claro con el correr del tiempo.

Diagnóstico: ¿Cuál es la situación actual de la empresa y por qué? El sistema de planeación comienza por un intento por parte de la empresa, de apreciar su situación actual en el mercado y los factores determinantes de la misma.

Estrategia: ¿Cuál es el mejor modo de llegar al punto señalado? Es el proceso por el cual se determina la asignación de recursos para lograr los mejores objetivos de la empresa u organización. Este concepto incluye propósitos, misiones, objetivos, programas y métodos clave para implantarla.

Meta: Se refiere a un resultado preferido, un objetivo a corto plazo que puede ser alcanzado dentro del período de planeación, usualmente son muy concretas. En otras palabras, son compromisos específicos que la organización intenta cumplir en un tiempo determinado.

Misión: describe su actividad y propósito de negocios actuales (“quiénes somos”, “qué hacemos” y “por qué estamos aquí”).

Modelo de negocios: establece la lógica económica para ganar dinero en una compañía según su estrategia. Describe dos elementos cruciales: 1) la propuesta de valor para el consumidor y 2) la fórmula de utilidades.

Objetivo: ¿A dónde debería dirigirse la empresa? es el resultado deseado hacia el cual se orienta un acto intencionado, no necesariamente se alcanza dentro del período de planeación.

Plan: es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades.

Plan estratégico: expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia.

Planeación: proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Es el análisis de información relevante del presente y del pasado y una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización lograr sus objetivos.

Planeación estratégica: Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Políticas: son los lineamientos o guías para llevar a cabo una acción con el fin de alcanzar un objetivo o una meta. Pueden pensarse como un código que define la dirección en la cual se debe desarrollar una acción.

Programa: es la ordenación en el tiempo y el espacio de los acontecimientos.

Pronóstico: ¿A dónde se dirige la empresa? Además de diagnosticar correctamente su actual posición, la empresa tiene que apreciar también cual será ésta si no cambian sus políticas actuales y las tendencias del mercado. Si una empresa no le gusta el cuadro de hacia dónde va avanzando, tiene que definir de nuevo a dónde quiere ir y cómo habrá de llegar a ello.

Táctica: ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién y cuándo? Es un esquema específico para el empleo de los recursos asignados. Toda empresa funciona dentro de un medio competidor y tiene que proceder a una adaptación competidora respecto a sus oportunidades.

Valores de una compañía: son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

Visión estratégica: retrata el horizonte de negocios futuro de la empresa (“hacia dónde vamos”).

2.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS.

2.4.1. Preguntas de investigación.

- ¿Las panaderías del sector MYPE de la ciudad de San Miguel implementan planes estratégicos?
- ¿La planificación desarrollada empíricamente por las panaderías de la ciudad de San Miguel genera expansión en el mercado de la zona?
- ¿Administrar panaderías de forma empírica permite su permanencia en el mercado por más de 25 años?

2.4.2. Hipótesis.

- Las panaderías del sector MYPE de la ciudad de San Miguel implementan planes estratégicos.
- Desarrollar planes de forma empírica por las panaderías de la ciudad de San Miguel genera expansión en el mercado de la zona.
- Administrar panaderías de forma empírica permite su permanencia en el mercado por más de 25 años.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. TIPO DE ESTUDIO Y ESTRATEGIA METODOLÓGICA.

En un primer momento el tipo de investigación que se utilizó fue exploratoria, esto sirvió para proporcionar un panorama general acerca de la falta de planeación estratégica en las MYPEs de la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel, y así tener una idea más clara dónde se debe poner mayor atención.

Luego se aplicó un estudio de tipo descriptivo, este permite utilizar técnicas de recolección de datos en base a las encuestas, con lo que se obtiene información fidedigna y características importantes de las unidades investigadas; teniendo en cuenta que se recopilará información acerca de la planeación estratégica en las MYPEs de la industria de la panificación, a través de datos primarios proporcionados por ellas mismas, que posterior a su análisis se presentan los resultados y se extraen conclusiones.

Además, se utilizó un tipo de estudio correlacional, en donde se estableció la variable independiente la planeación estratégica y la variable dependiente crecimiento para determinar y medir la causa efecto que tendrá la implementación de planes y estrategias en el crecimiento de las MYPEs de la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel.

El método que se empleó para la investigación fue el método científico, conceptualmente es un "Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad.

De esa manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación. Se utilizó este método con el objetivo de obtener información confiable y certera que contribuya a la construcción de un análisis adecuado del caso de estudio. Además, se utilizará el método deductivo con el que se busca obtener conclusiones desde los indicios de la investigación.

3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

La información se recolecto, haciendo uso de la técnica de la encuesta, la cual se materializa a través de un instrumento llamado cuestionario. Se considerará como población el número total de panaderías que se encuentran en la ciudad de San Miguel, siendo 65, este dato se obtuvo mediante un requerimiento de información que se le hizo a la Alcaldía Municipal. La población que se utilizara para el estudio son los propietarios o administradores de las panaderías. Dado que la población es pequeña no será necesario hacer uso de una fórmula para sacar una muestra, el equipo de trabajo consideró tomar una muestra de $n= 15$, el cual será el número de panaderías que se tomarán en cuenta para obtener la información necesaria que ayude a nuestro trabajo de investigación.

Fuentes primarias: La información primaria de la investigación proviene de:

- Observación directa: representada en las visitas a la muestra de panaderías con el fin de poder conocer de qué manera se desarrollan las actividades del negocio.
- Encuesta: dirigida a los propietarios o administradores de las MYPEs de la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel. Esta técnica se materializa mediante el cuestionario que es un tipo de instrumento que permite obtener información primaria de los sujetos de estudio, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas en las que se presentan varias alternativas delimitadas por el equipo investigador.
- Fuentes secundarias: Estas contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. La recopilación de información del tópico se basó en informes de instituciones públicas como: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y Alcaldía Municipal de San Miguel, así como información de libros, revistas y tesis sobre planeación estratégica.

3.3. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Etapa I: Revisión de literatura: Esta etapa se basó en la revisión de informes gubernamentales, libros digitales y físicos, revistas, y tesis con el objetivo de conocer todo lo relacionado a la industria de la panificación y la planeación estratégica para sustentar teóricamente la investigación.

Etapa II: Elaboración de Anteproyecto: Es la planificación de cómo se realizaría la investigación, revisión de literatura y la recolección de información sobre el tema de investigación.

Etapa III: Ejecución de la Investigación: Esta etapa involucra entrar en contacto directo con personas, situaciones u hechos que proporcionan información sobre datos específicos y material de primera mano relativo a la investigación. Se realizarán encuestas a través de un cuestionario estructurado a los propietarios o administradores de las panaderías; también se recurrirá a la observación directa con el fin de poder conocer de qué manera se desarrollan los procesos en las MYPEs de la industria de la panificación en la ciudad de San Miguel.

Etapa IV: Procesamiento de la Información: El procesamiento de la información consiste en la tabulación de las encuestas y un análisis en forma cualitativa de los resultados.

Etapa V: Redacción de Documento Final “Tesis”: En esta etapa se toman como punto de referencia la literatura base de la investigación, las fuentes de información que se revisaron en la elaboración del anteproyecto y el resultado del procesamiento de la información que mostrará la condición y las oportunidades de mejora de esta industria en la ciudad de San Miguel, de estos datos se extraen conclusiones y se elaboran una serie de pasos que guíen a los propietarios de las panaderías a implementar planeación estratégica.

3.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS.

El procedimiento de análisis se realizará a través de distribución de frecuencias, porque el objetivo de esta herramienta es obtener una cuenta del número de respuestas asociado con diferentes valores que se exponen en porcentajes.

Pero para ser más detallado en el proceso, lo primero que se hará será la tabulación de los datos obtenidos, el cual se hará a través del recuento físico de las diferentes respuestas, seguidamente se procede a la presentación de los datos.

Luego se procesa pregunta por pregunta, con el objetivo de presentar la información recopilada de manera ordenada y estructurada para el posterior análisis de la información.

Se hará la representación gráfica, en la cual se utilizará la representación gráfica circular que contiene el porcentaje obtenido en cada frecuencia. Se elaborará un breve análisis cualitativo de los datos, lo cual servirá como insumo para brindar conclusiones sobre la investigación y ofrecer las respectivas recomendaciones.

Finalmente, de los análisis efectuados más recomendaciones sugeridas por gurús de la estrategia como Michael Porter, se propondrá un plan estratégico para las MYPEs de la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel, que contemple la formulación de la estrategia, la ejecución y el control de la misma.

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta realizada a 15 empresarios MYPEs de la industria de panificación:

Pregunta 1.

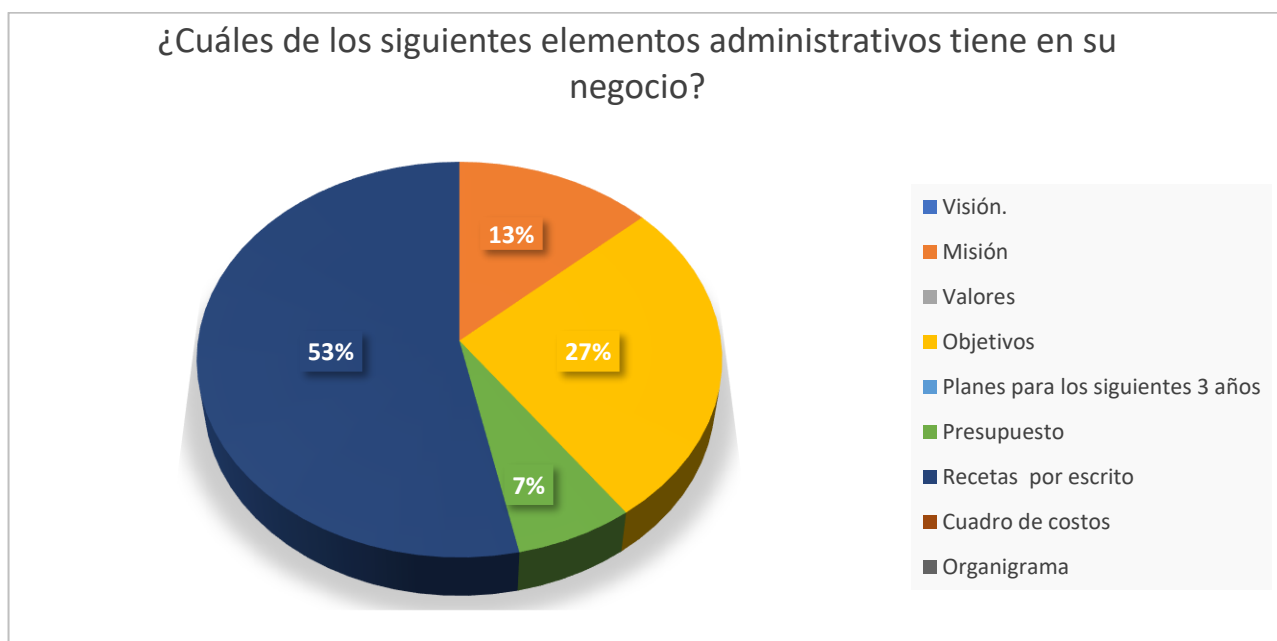


Gráfico 1 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 53% de las MYPEs de la ciudad de San Miguel cuentan con las recetas por escrito, 27% de estas tienen objetivos establecidos, el 13 % cuentan con una misión y solo el 13% de ellas cuentan con un presupuesto.

Pregunta 2.

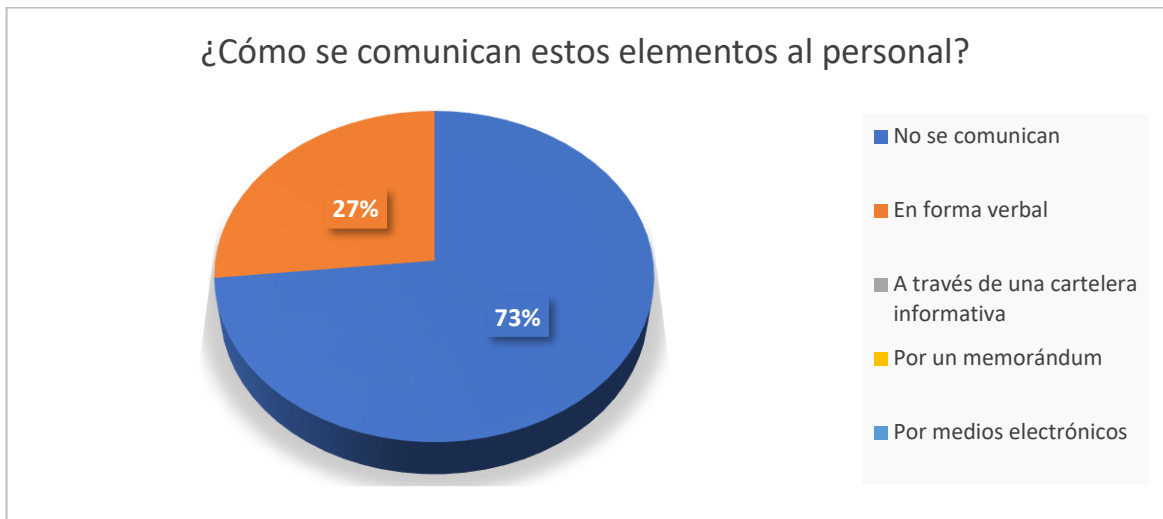


Gráfico 2 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: el 73% de las MYPEs de la Industria de la Panificación de la Ciudad de San Miguel no comunican los elementos administrativos con los que cuentan y el 27% que lo hacen de una forma verbal.

Pregunta 3.

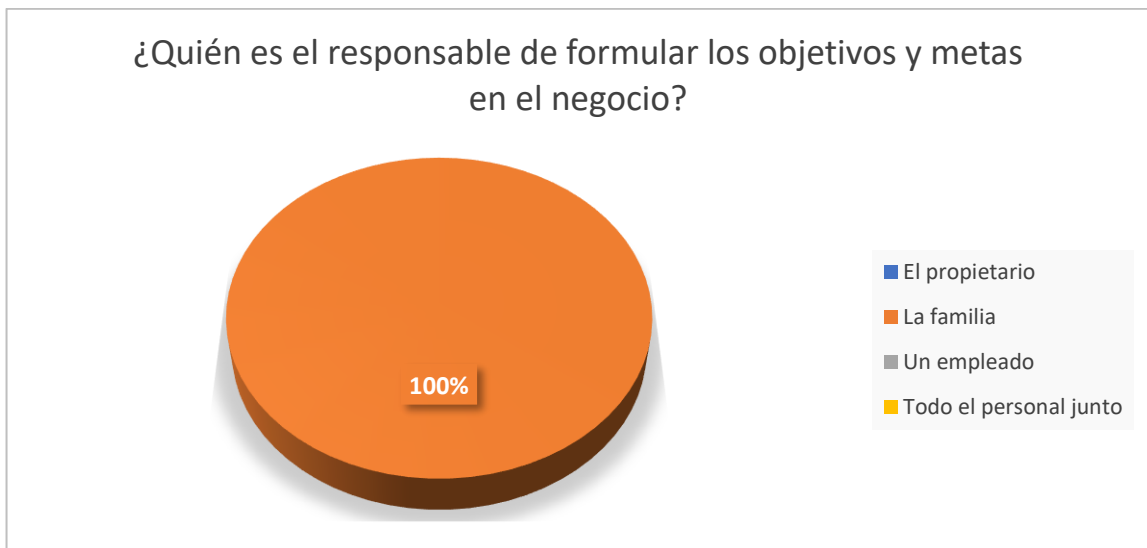


Gráfico 3 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 100% de las MYPEs encuestadas en la Ciudad de San Miguel son negocios administrados por la familia.

Pregunta 4.

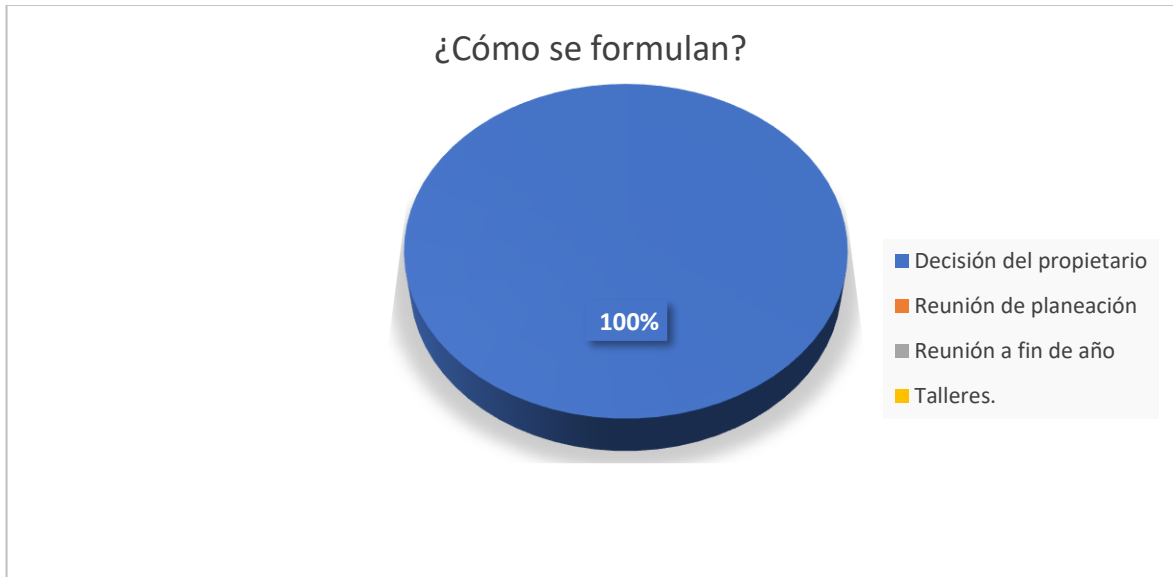


Gráfico 4 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: Las decisiones de las MYPEs de la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel las decisiones las toman el/la propietario (a).

Pregunta 5.

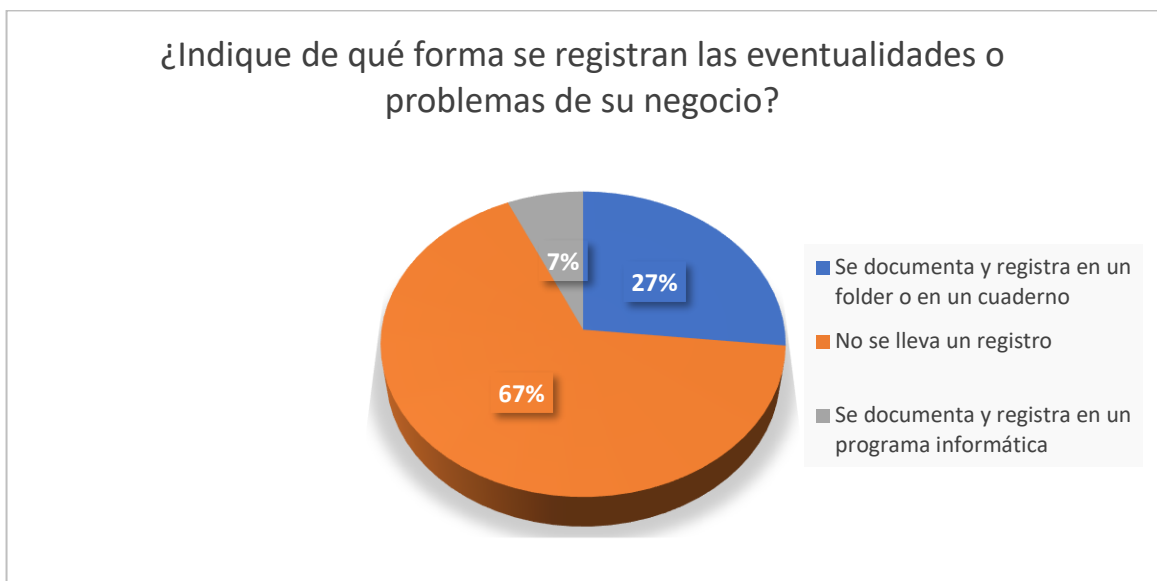


Gráfico 5 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 67% de los negocios no llevan registros de sus eventualidades, el 27% de estas documentan y registran en un folder o un cuaderno y el 7% de ellos tienen un programa de informática donde llevan sus registros.

Pregunta 6.

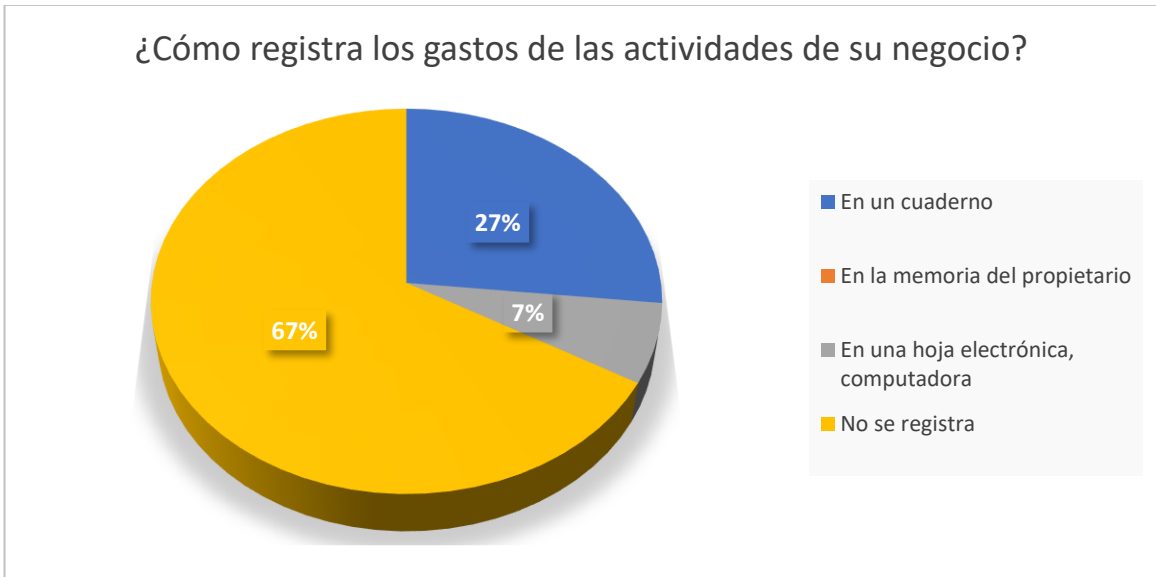


Gráfico 6 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: Las MYPEs de la industria de la Panificación de la ciudad de San Miguel no tienen un registro de los gastos de su negocio, el 27% de estas se documentan en un cuaderno y el 7% cuentan con una hoja electrónica.

Pregunta 7.

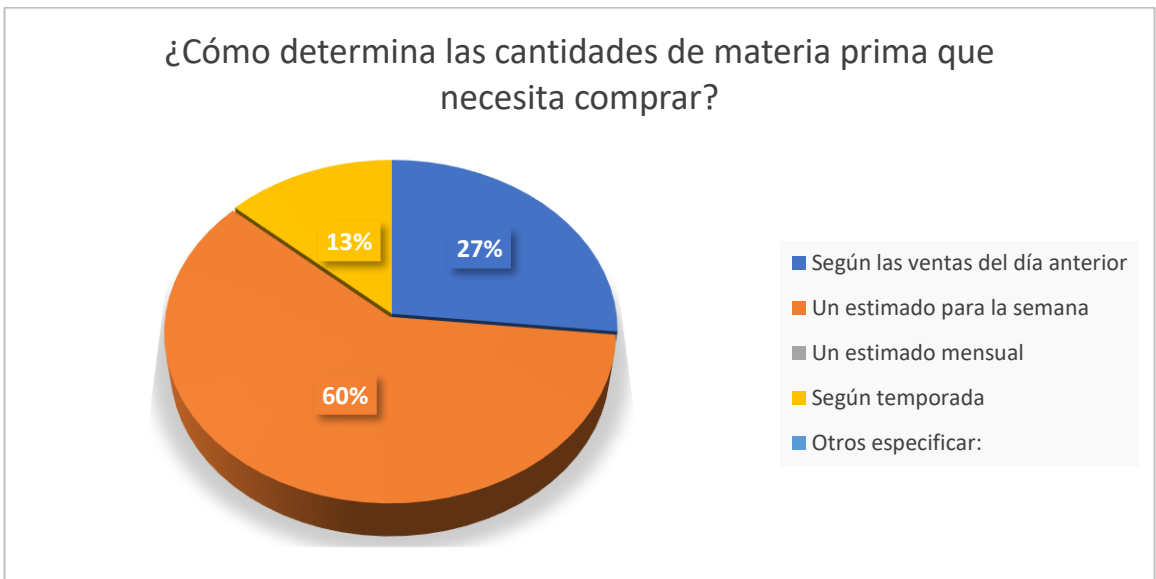


Gráfico 7 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 60% de las MYPEs de la industria de la Panificación de la ciudad de San Miguel determinan la cantidad de materia prima que necesitan según un estimado para la semana, el 27% de los encuestados según las ventas del día anterior y el 13% según la temporada

Pregunta 8.



Gráfico 8 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 73% de los encuestados determinan conocer las ventas del año pasado pero el 27% no conoce los resultados que tuvieron el ventas.

Pregunta 9.

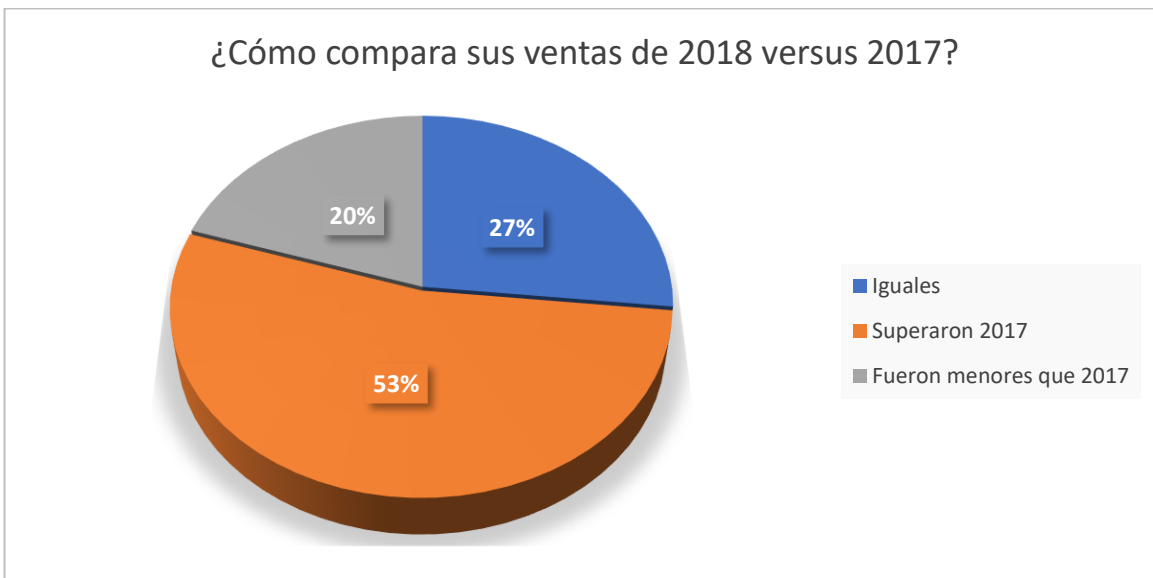


Gráfico 9 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: Las MYPEs de la industria de la Panificación de la ciudad de San Miguel determinan que sus ventas 2018 superaron a las del 2017, el 27% de estas fueron iguales y el 20% sus ventas fueron menores.

Pregunta 10.

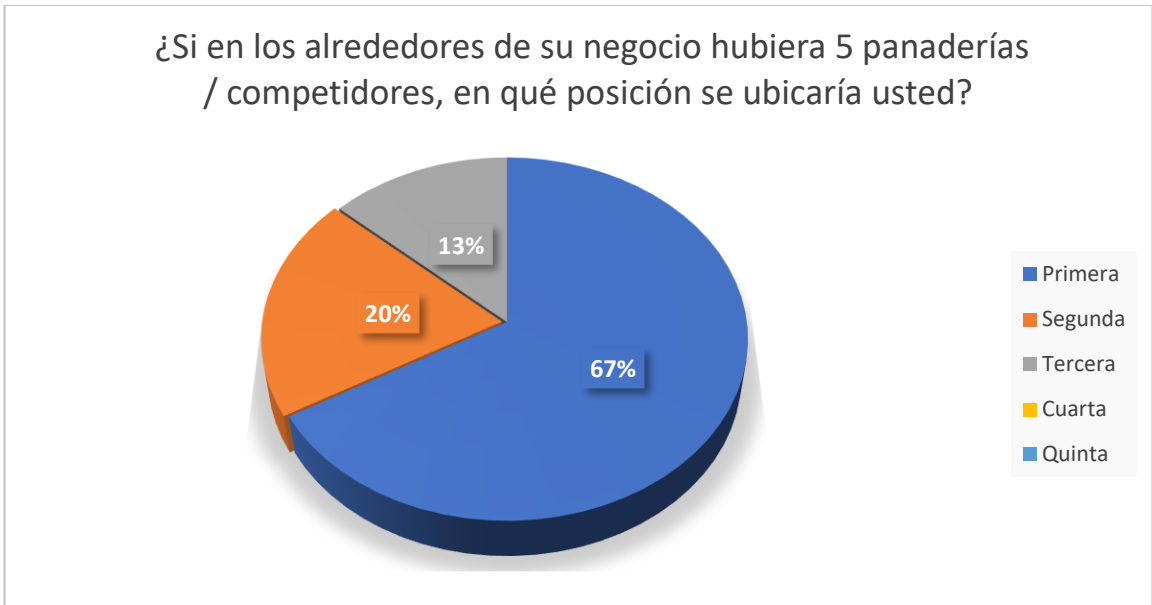


Gráfico 10 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 67% de los negocios manifiestan se ubican en el primer lugar ante su competencia, el 20% de ellos segundo lugar y el 13% se encuentran en el tercer lugar.

Pregunta 11.

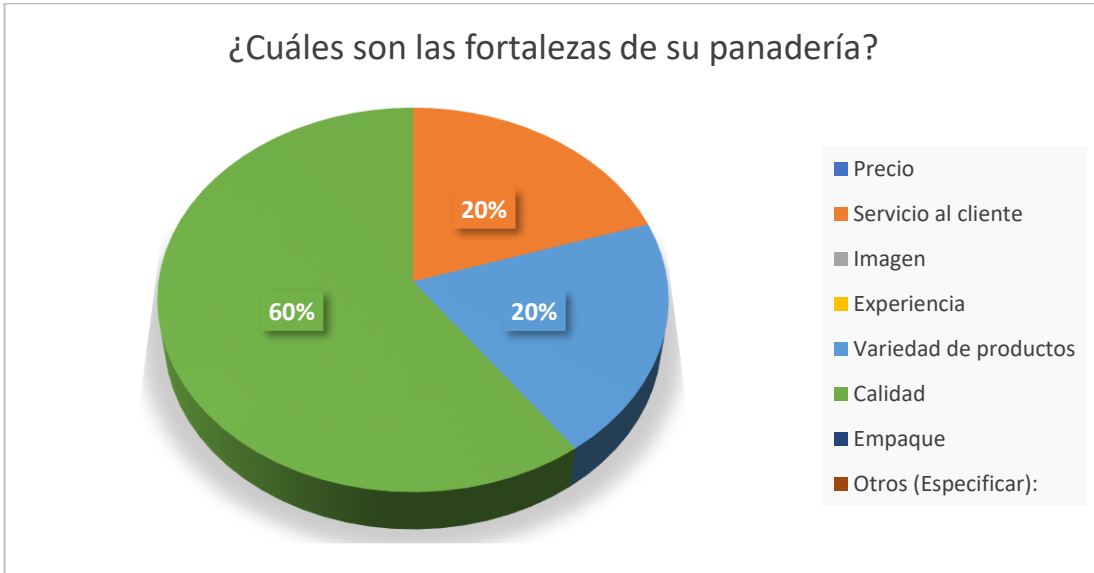


Gráfico 11 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: La fortaleza que mas caracteriza a las panaderías MYPEs en la ciudad de San Miguel es la calidad, el 20% esta representado por servicio que ofrecen a sus clientes y el 20% de los negocios determinan que una de sus mayores fortalezas es la variedad de productos que ofrecen.

Pregunta 12.



Gráfico 12 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: el 40% de los encuestados manifestaron que la mayor dificultad que enfrenta sus negocios son los precios de materia prima, el 33% es la falta de capital y un 27% ve como una dificultad la delincuencia.

Pregunta 13.

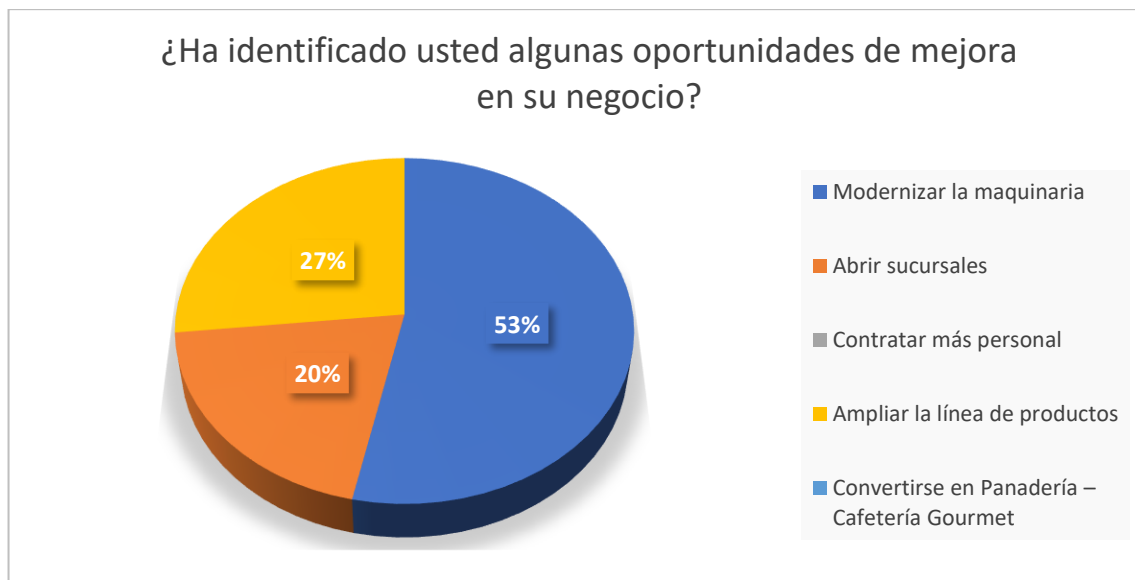


Gráfico 13 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: el 53% de las panaderías encuestadas encuentra como una oportunidad de mejora en su negocio si se invierte en modernizar la maquinaria, el 27% en la ampliación de la línea de productos y el 20% le apuesta a la apertura de nuevas sucursales.

Pregunta 14.

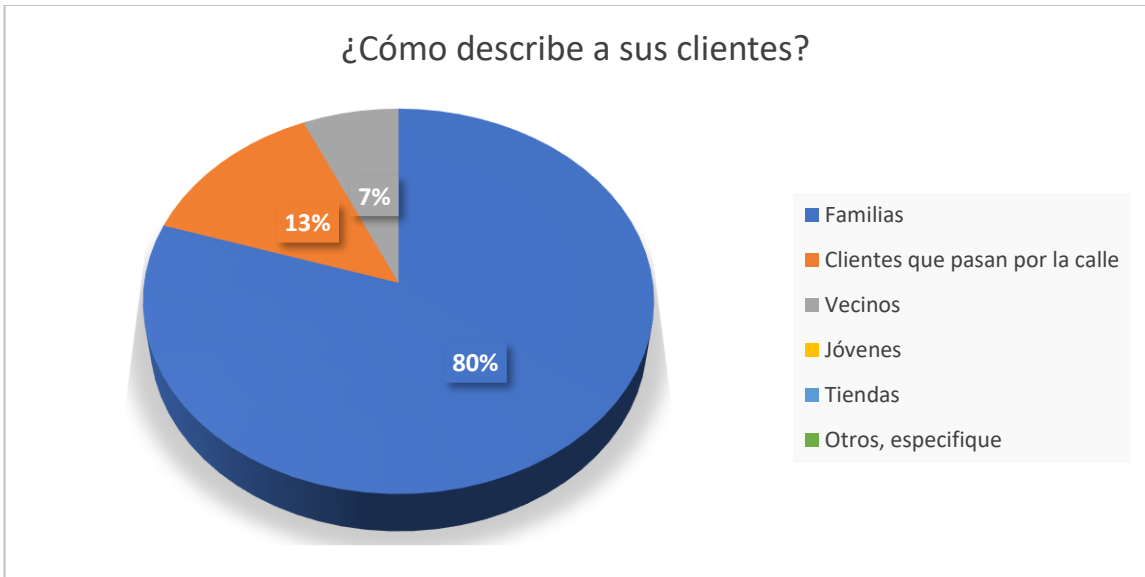


Gráfico 14 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 80% de las panaderías encuestadas describen a sus clientes como familias, mientras que el 13% de estas respondieron que son los clientes que pasan por la calle y el 7% son vecinos cercanos a sus negocios.

Pregunta 15.

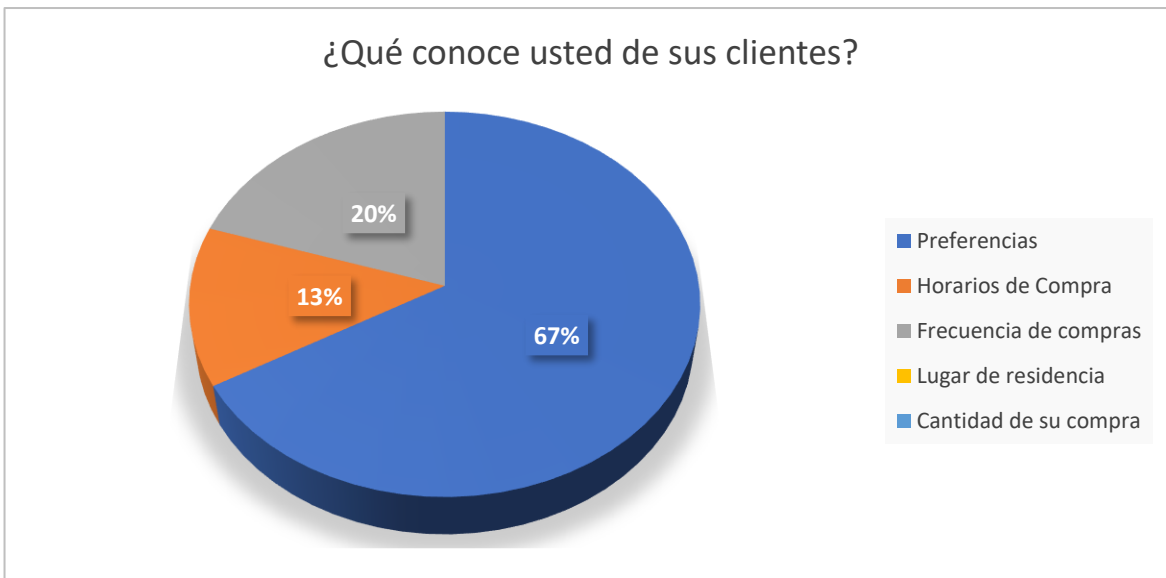


Gráfico 15 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 67% de las encuestas respondieron conocer de sus clientes sus preferencias, el 20% de ellos manifiestan conocer que tan frecuente hacen compra de sus productos y el 13% conocen el horario en el que suelen llegar a sus negocios.

Pregunta 16.

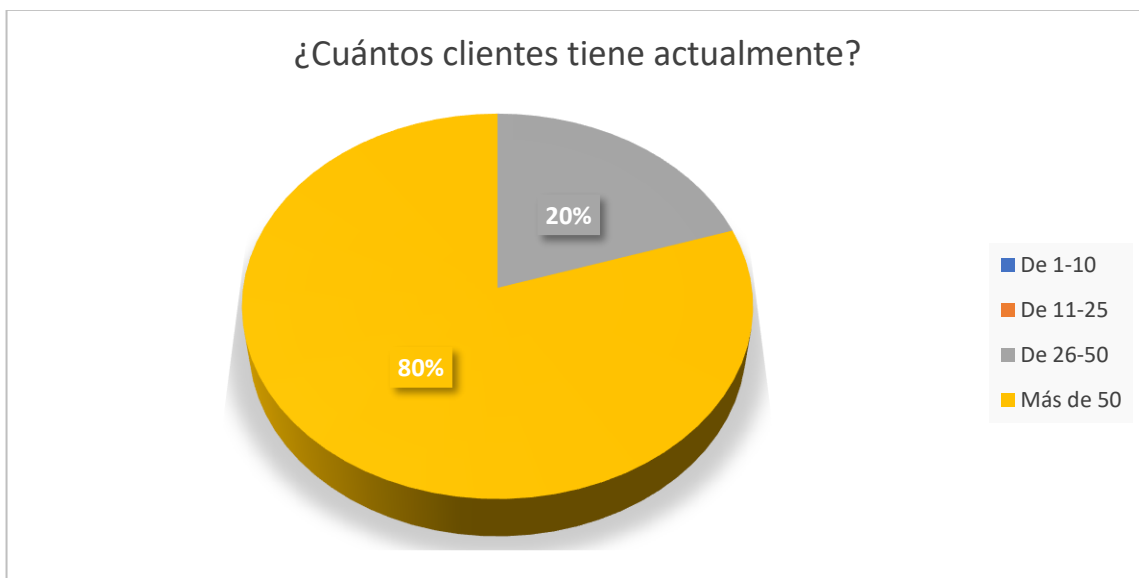


Gráfico 16 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 80% de los encuestados dieron respuesta que la cantidad de clientes con los que ellos cuentan son mas de 50 y el 20% de ellos oscila entre 26 a 50 clientes.

Pregunta 17.



Gráfico 17 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: Las panaderías de la ciudad de San Miguel encuestadas respondieron que su forma de retener a sus clientes es por la calidad de sus productos, el 40% es por el servicio que ofrecen y el 13% de estas manifiestan que la variedad de sus productos hace retener a sus clientes.

Pregunta 18.

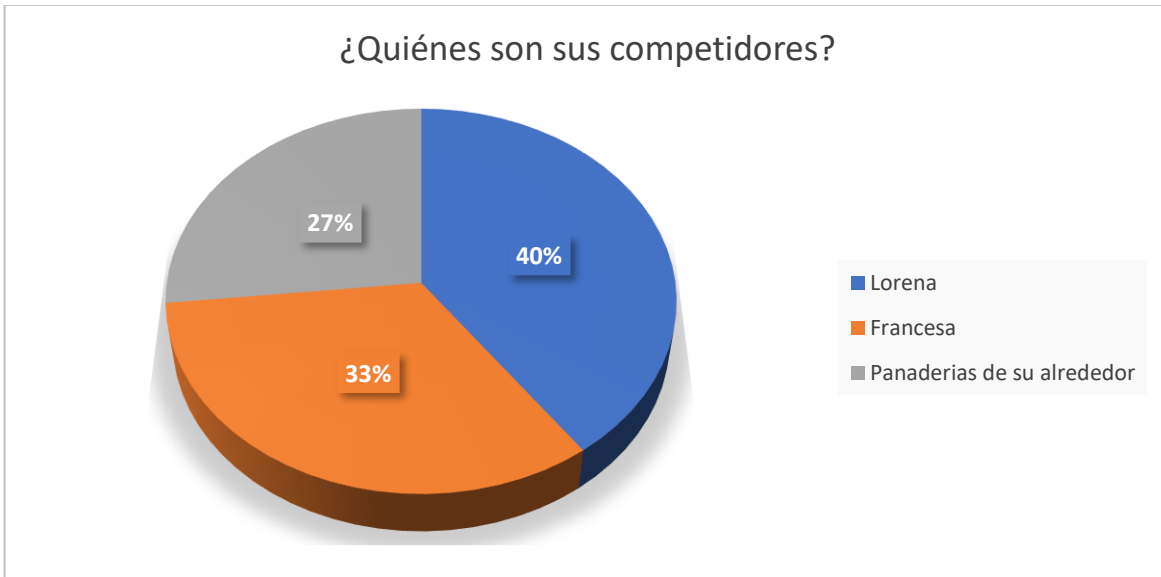


Gráfico 18 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 40% de las panaderías encuestadas respondieron que la Lorena es el competidor mas representativo para ellos, el 33% manifiesta que es la Francesa y el 27% las panaderías de su alrededor.

Pregunta 19.

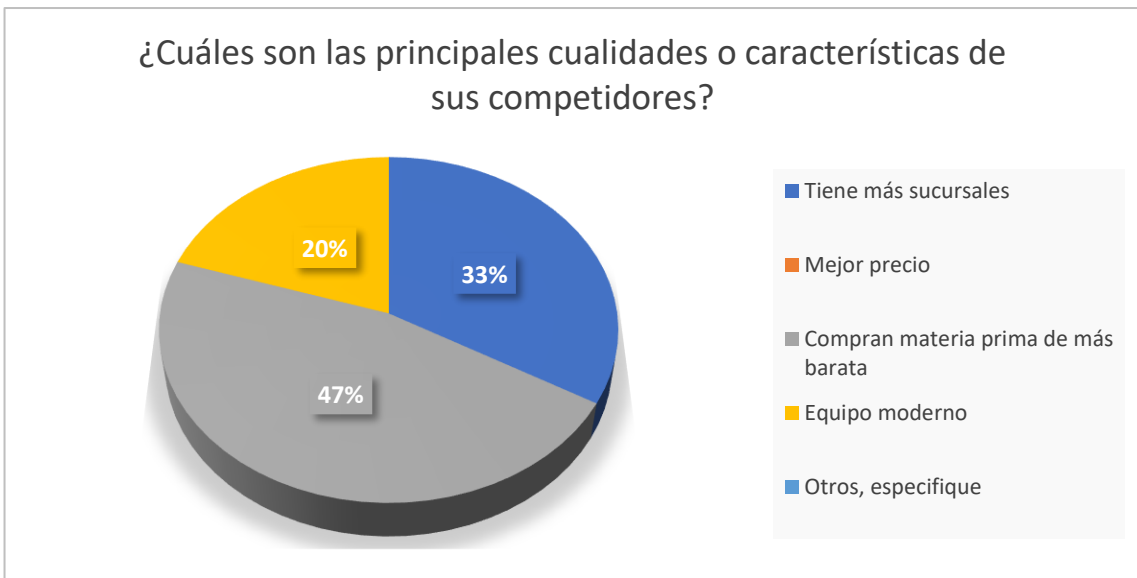


Gráfico 19 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 47% respondieron que las cualidad que mejor representan a sus competidores es la compra de materia prima mas barata, el 33% determino que tienen mas sucursales lo que hace cubrir mas el mercado y el 20% manifiesta que la competencia cuenta con un equipo moderno.

Pregunta 20.

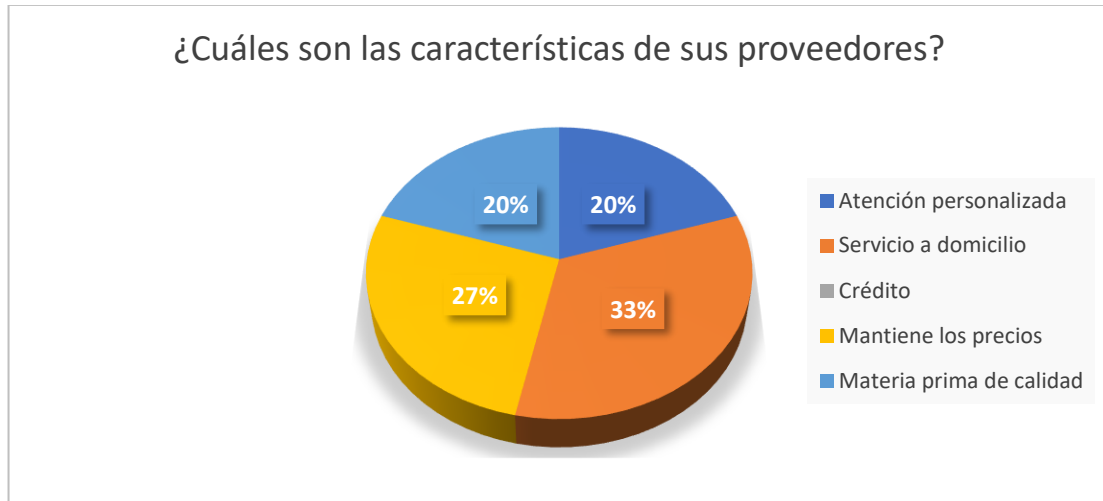


Gráfico 20 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: El 33% de los encuestados denominan que una de las características más representativa de sus proveedores es que cuentan con un servicio a domicilio, el 27% manifestaron que sus proveedores mantienen los precios y el 20% determinan que sus proveedores ofrecen un servicio personalizado y materia prima de calidad.

Pregunta 21.

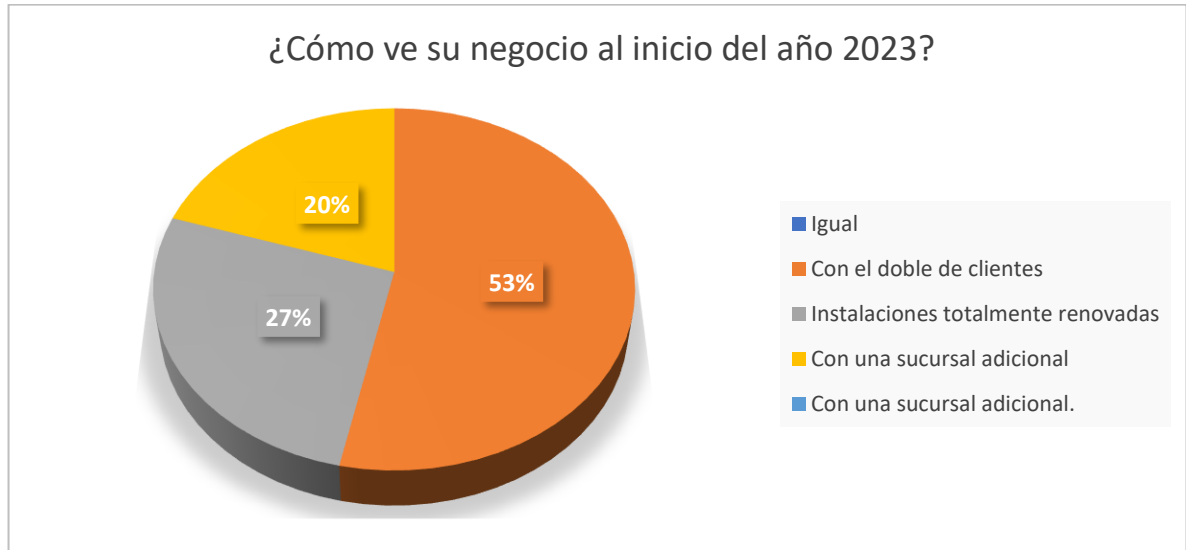


Gráfico 21 Encuesta panaderías MYPEs Ciudad de San Miguel

Análisis: 53% de las panaderías visualizan su negocio con el doble de clientes, el 27% ve su negocio con instalaciones totalmente renovadas y el 20% con la apertura de una nueva sucursal. El análisis del resultado de las encuestas los hemos dividido en los siguientes rubros.

4.1.1. Administración:

En cuanto a los elementos administrativos de las panaderías del sector MYPE de la Ciudad de San Miguel hemos encontrado que la mayoría tienen sus recetas por escrito y formulan sus objetivos; sin embargo, aún existen panaderías que aún no tienen estos elementos y además dentro de nuestra muestra solo existe una panadería que realiza presupuestos por lo que el resto del personal desconoce la misión y visión de los negocios.

Predomina como responsables de formular los objetivos y metas del negocio los propietarios junto a su familia ya que el 100% de las MYPEs de la ciudad de San Miguel son empresas familiares, se pudo observar que los negocios son administrados por la segunda generación en su mayoría.

Al existir cualquier problema o emergencia en el negocio tanto el plan de acción como las acciones para minimizar o eliminarlos no son registrados; sin embargo, existen algunas panaderías que poseen un registro de forma manual, pero sin realizar un seguimiento de estos y exponiéndose al riesgo de perder la información.

4.1.2. Gastos:

El control de gastos se realiza de forma manual y llevan únicamente registros electrónicos aquellas panaderías que poseen contabilidad formal. Los principales rubros de gastos que controlan son: la compra de Materia Prima y pago de servicios básicos. Gastos relevantes como horas hombre, empaque, papelería, entre otros no son controlados, por tanto, dificultan identificar o estimar la rentabilidad del negocio.

4.1.3. Distribución:

Existe una oportunidad para las panaderías del sector, en cuanto a la distribución por medio de revendedores en bicicleta o motocicleta que trabajan de forma independiente es decir que adquieren el producto como cualquier otro cliente; por lo que no tienen un precio preferencial que podría aprovecharse como una alianza con las panaderías y potencializar una fuerza de ventas.

4.1.4. Maquinaria:

Dentro de las oportunidades en este sector se identifican modernizar la maquinaria y ampliar la línea de sus productos, se pudo evidenciar que la mayoría de las MYPEs del sector de la industria de la panificación trabajan con hornos artesanales. Asimismo, la oportunidad de automatizar algunos procesos y poder competir de mejor manera.

4.1.5. Materia prima:

Para determinar la cantidad de materia prima a comprar la mayoría realiza un estimado para la semana sin embargo algunas lo realizan considerando las temporadas del año y otra parte según las ventas que tuvieron el día anterior, lo que muestra que no existe un poder de negociación en las compras de materias primas ya que las cantidades que se prevén utilizar son para periodos de tiempo cortos, desaprovechando la información histórica como referencia, que pueda mitigar una emergencia de variación de precios en el mercado.

4.1.6. Proveedores:

En cuanto a sus proveedores un factor decisivo para su alianza es la entrega de las materias primas a domicilio en el tiempo requerido, seguido de la calidad y el hecho que mantienen los precios sin tanta variación. Dentro de las aspiraciones de la panadería del sector MYPE se encuentran tener más clientes y renovar totalmente sus instalaciones, lo que permitirá fortalecer su relación con los principales proveedores al crecer la demanda de Materias Primas a solicitar.

4.1.7. Ventas:

La mayoría de las panaderías del sector han incrementado las ventas del 2018 tomando como base el año 2017, sin embargo, existen algunas que no conocen este resultado y otras que mencionan haber tenido igual número de ventas.

4.1.8. Posicionamiento.

La mayoría de las panaderías encuestadas consideran que poseen la posición número 1 con respecto a las panaderías que se encuentran en los alrededores de atención, lo que significa que creen en sus productos y reconocen el éxito del trabajo realizado empíricamente.

4.1.9. Clientes:

El 80% de las panaderías encuestadas determina que sus clientes principales son las familias que habitan en las cercanías de sus negocios y por lo tanto conocen sus preferencias y frecuencias de compras, así como los horarios de compra, los que le permite identificar que productos son más solicitados.

El 80% de las panaderías encuestadas manifiesta tener más de 50 clientes, mientras que el 20% manifiesta tener entre 26 a 50 clientes por lo que se vuelve coherente su deseo de atraer más clientes y modernizar la maquinaria para atender ese incremento.

4.1.10. Competencia:

Todos los encuestados consideran que la calidad es un factor clave para retener a sus clientes, así como el servicio y la variedad de productos que ofrece. Dentro de los competidores que logran identificar se encuentra panaderías que no pertenecen a su sector como pastelería Lorena y pastelería francesa, sin embargo, un mínimo porcentaje logro identificar su verdadera competencia, identificando a las panaderías de su alrededor como principales competidores.

Las MYPEs del sector panificación de la ciudad de San Miguel consideran que la ventaja de sus competidores consiste en tener más sucursales, compra de materias primas a bajo costo y el equipo moderno como sus principales características o ventaja competitiva.

4.1.11. Situación actual del sector de panificación:

Como factor común dentro de las fortalezas en este rubro se identifican la calidad como fortaleza del negocio, servicio al cliente y la variedad de productos como puntos fuertes para enfrentar a sus competidores, sin embargo, son el precio de la materia prima, la delincuencia y la falta de capital de trabajo las mayores dificultades que impiden el crecimiento de las MYPEs en la ciudad de San Miguel.

4.1.12. Crecimiento económico:

Debido a la ausencia de controles, no se posee el registro para comparar las utilidades de las panaderías y determinar su crecimiento en el tiempo; sin embargo, los datos obtenidos de la encuesta muestran que aquellas quienes han podido implementar algunos de los elementos de la Planeación Estratégica de forma empírica poseen un crecimiento; sin embargo aquellos que aún no han incorporado ninguno de estos elementos responden tener ganancias iguales a los de años anteriores por lo que no existe un crecimiento. Éste es un fenómeno que no se presenta en las panaderías grandes como Pastelería Lorena, quienes siguen ganando abriendo nuevas sucursales dentro del territorio oriental lo que muestra su crecimiento económico.

4.2. ANÁLISIS DEL SECTOR.

No existiendo la posibilidad de obtener la información financiera de las panaderías, por no encontrarse disponible en el sector MYPE. Se presenta análisis FODA el cual refleja la situación actual de la industria de panificación, con el objetivo de obtener los ejes centrales que deben utilizarse como referente en la formulación de la Estrategia Principal de un Plan Estratégico.

<p>Matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fuerzas (DOFA).</p>	<p>OPORTUNIDADES Pequeños emprendedores en el rubro de panadería. Fácil acceso al crédito Existencia de clientes potenciales en el mercado. Verificación de los productos comprados para futuras evaluaciones de proveedores. Sentido de pertenencia de los empleados.</p>	<p>AMENAZAS Procesos de la producción y de la prestación del servicio, sin validación. Incremento de la competencia. Inseguridad para los clientes internos y externos.</p>
<p>FORTALEZAS Calidad de los productos. Precios asequibles. Ubicación estratégica. Buena Atención al cliente. Identificación de la competencia</p>	<p>ESTRATEGIA F.O. Aprovechar los pequeños emprendedores para posicionar en ellos los productos con base en su excelente calidad. (F1, O1) Acceder a créditos con el fin de obtener capital de trabajo para inversión en remodelación que perpetúe la buena atención al cliente. (F4 y O2) Aprovechar la ubicación estratégica, precios asequibles e identificación de la competencia para la conservación de clientes potenciales en el mercado. (F3, F2, F5 O3).</p>	<p>ESTRATEGIA F.A Realizar innovaciones a los productos existentes para atraer a clientes de la competencia. (F4 y A2) Aumentar las líneas de productos aprovechando la calidad, atención y precios para disminuir la competencia (F1 F2 y A2)</p>
<p>DEBILIDADES Desconocimiento de herramientas organizacionales. Falta de capacitación. Falta de motivación a los empleados. Transmisión de información en forma verbal. Ausencia de planeación estratégica.</p>	<p>ESTRATEGIA D.O Contratar una propuesta de estructura y comunicación organizacional; buscando respaldar el sentido de pertenencia de los empleados. (D1, D3 y O5). Acceder a créditos para mejorar las condiciones de las MYPEs de la industria de la panificación en cuanto a planeación estratégica (O2 y D5).</p>	<p>ESTRATEGIA D.A Desarrollar programas de mejoramiento de las competencias de los empleados, buscando la motivación de los mismos y la disminución de la competencia. (D2 D3 y A2)</p>

Tabla 1 Matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fuerzas

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES /RECOMENDACIONES Y/O PROPUESTA.

5.1. CONCLUSIONES.

Como grupo investigador habiendo conocido la realidad de la industria de panificación y los elementos administrativos que de forma empírica han implementado en sus negocios podemos concluir que:

La Industria de panificación de la ciudad de San Miguel en el sector MYPE no realiza Planeación Estratégica para administrar sus negocios.

La falta de Planeación Estratégica en las panaderías del sector MYPEs dificulta el crecimiento de las panaderías en la industria, de las panaderías encuestadas en su trayectoria solamente una de ellas ha podido abrir una nueva sucursal; a pesar de manifestar que sus ventas del 2018 son mayores a las del 2017, sus clientes continúan siendo los que se encuentran en los alrededores del negocio.

El liderazgo de las panaderías es administrado por los propietarios.

Las decisiones en panaderías MYPEs son tomadas por los propietarios de la panadería, no existe comunicación de las decisiones a los colaboradores ni a la siguiente generación de la familia.

El personal de las panaderías en estudio desconoce la misión y visión del negocio, lo que dificulta su sentido de pertenencia con la empresa y su contribución en la participación de las mejoras en el negocio.

Las MYPEs de la industria de panificación en la ciudad de San Miguel son empresas familiares.

El éxito de sus negocios obtenido bajo administración empírica provoca un estancamiento en el mercado y no les permite ver las oportunidades que le rodean en la industria

Tal como esta investigación lo ha demostrado el sector MYPEs de la industria de la panificación de la ciudad de San Miguel, es un rubro de negocio familiar, la forma de tomar las decisiones es en conjunto con la familia; esta es una razón por la que algunas de las empresas no cuentan procesos controlados y estandarizados, a pesar que los dueños tienen claro sus metas y la visión del negocio no se da seguimiento con los colaboradores, en muchas ocasiones, tampoco se realiza con la línea de sucesión del negocio.

Con base en la encuesta realizada a los empresarios MYPEs se logró determinar que este rubro tiene muchas oportunidades que le ayudarían a su crecimiento, el 80% de estos determinan tener más de 50 clientes por lo que significa que ampliando su red de distribución de productos, diversificar estos, generando controles por escrito e invirtiendo en maquinaria junto a una planificación, se puede expandir el mercado y vender más la marca sin dejar de la mano la calidad que caracteriza su producto.

La calidad es uno de los elementos donde los encuestados determinan como factor común, pero se logra identificar que cada uno tiene características distintivas, este puede estar determinado por la materia prima con los que han sido elaborado, pero también por el proceso que contiene, algunos son cocidos en hornos artesanales y otros fabricados en hornos de vanguardia. Por lo cual la percepción de calidad es calificada por el gusto o percepción del cliente.

Al conocer la realidad de los empresarios MYPEs de la industria investigada y tomando en cuenta los resultados y conclusiones del análisis del sector, tomando como referencia la teoría existente y con las competencias adquiridas en nuestro ambiente laboral y educativo de Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, consideramos que ésta industria cuenta con un alto potencial de crecimiento, oportunidad de mejorar la rentabilidad y tener negocios que perduren en el largo plazo.

Ante la falta de Planeación Estratégica, las panaderías del sector MYPE de la ciudad de San Miguel, muestran un estancamiento en el mercado; ya que no se han capturado nuevos clientes, ni determinado clientes potenciales., lo que dificulta la sostenibilidad de su emprendimiento en el tiempo.

Las panaderías del sector MYPE de la ciudad de San Miguel encuestadas, aún no alcanzan los 25 años de existencia en el mercado; sin embargo, visualizan el doble de

clientes dentro de 25 años partiendo de 2019; por lo que reflejan su deseo de permanecer en la industria.

5.2. RECOMENDACIONES.

Nuestras recomendaciones se orientan principalmente a:

- Diseño o actualización de logo de las panaderías de la ciudad de San Miguel sector MYPEs, en el cual debe contener colores y un diseño que sea llamativo para los clientes, debe estar alineado a la filosofía y principios del negocio.
- En las panaderías de la ciudad de San Miguel del sector MYPEs se logró identificar que el 100% de las encuestadas no cuentan con uniforme o una gabacha con el logo del negocio, por lo cual se recomienda a las Panaderías del sector MYPEs de esta ciudad puedan adoptar la implementación de uniformes en las salas de ventas y aquellos que tienen relación directa con los clientes del negocio, para posicionar la marca en la mente de sus consumidores.
- Establecer una hoja de ruta. Si no tenemos claro un destino, difícilmente podremos planificar acciones para llegar a la meta. Primero se requiere evaluar la situación actual del negocio y teniendo en cuenta la meta establecer una hoja de ruta para alcanzarla, pero teniendo en mente unos objetivos realistas.
- Una recomendación muy interesante, desafiante y diferenciadora para las panaderías de la ciudad de San Miguel del sector MYPEs es colocar un buzón de sugerencias en las salas de ventas en la cual cada uno de los clientes no solo dejar sus quejas sino recomendaciones de qué tipo de pan desea que se produzca, cual producto se podría mejorar y cual se debe quitar de la sala de ventas; de esta manera se buscaría innovar y diversificar los productos con el apoyo de los clientes que visitan la panadería y ayudarán a obtener una ventaja competitiva, creando estrategias con las mismas sugerencias y haciendo que la producción suba para ganar mercado y obtener la tan deseada competitividad.

- Guiarse por la propuesta de Plan Estratégico para panaderías MYPEs realizada por el equipo investigador para poner en práctica los elementos que la conforman y le permitan evaluar su efectividad.
- Implementar Planeación Estratégica en las panaderías del sector MYPE que le permita tomar acción ante los desafíos del entorno y permita permanecer en el mercado y crecer en el territorio.
- Realizar Investigación de Mercado, especialmente para tomar conciencia de su verdadera competencia y encontrar esa característica diferenciadora que los permita incrementar el número de clientes actuales.
- Analizar los datos de la información histórica que genere los insumos para la Planeación Estratégica del siguiente año y los obligue a mantener presente la visión de su negocio.
- Evaluar los resultados obtenidos después de implementar planeación estratégica en sus panaderías y dar seguimiento año con año a los resultados para orientar la toma de decisiones que permita que el negocio logre sostenibilidad en el tiempo y reconocimiento de toda la población migueleña.
- Valorar la inversión en administrar redes sociales del negocio, el cual puede subcontratarse para garantizar efectividad, mantenimiento y principalmente el seguimiento y actualización, que permita tener comunicación con los clientes, capturar datos de compra, recomendaciones, entre otra información relevante para la estrategia de marketing.

5.3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA PANADERÍAS MYPEs.

El plan estratégico es producto de nuestra investigación y se va a orientar a los empresarios para que puedan desarrollar un plan ad-hoc a sus negocios.

El plan Estratégico que proponemos consiste en:

5.3.1. Definición de estrategia principal.

Una estrategia es identificar las acciones del negocio que permiten lograr diferenciarse de la competencia y los factores que logran mantener esas diferencias en el tiempo.

En el trabajo de campo se pudo observar que las panaderías se dirigen hacia los clientes que se encuentran cerca de su ubicación y que los productos que producen son de similares características.

Se recomienda que la estrategia principal se enfoque en diversificar sus productos e innovar en imagen y adquisición de estos. Ejemplos: fabricar productos con nuevos ingredientes o diferente presentación, implementar pedidos a domicilio.

Es costumbre que se encuentren una cantidad de productos comunes entre las panaderías de la ciudad de San Miguel; motivo por el que se recomienda innovar en recetas que logren la combinación de ingredientes que impulsen alcanzar una diferencia con la de sus competidores y que se adecue al paladar de sus clientes para posicionar con potencia los productos en el mercado de la industria de panificación.

La presentación visual influye de forma directa para captar la atención, tanto para el negocio, pero de forma particular a los productos, llegar a tener un empaque que preserve el pan en óptimas condiciones y extienda la fecha de consumo representa un reto, pero también una oportunidad para ofrecer algo diferente y que llame la atención de clientes potenciales.

Con la cantidad de tareas que cada persona debe realizar en el día, el hecho de disponer de opciones para obtener un producto representa una característica importante para una decisión de compra; ya que dependiendo de las situaciones y eventos, se ve la necesidad

de pedir ayuda para obtenerlos y es en esta etapa que los canales de distribución juegan un papel importante, saber que si no quiere llegar al establecimiento tiene algún distribuidor que pase ofreciendo el producto frente a casa, o saber que puede simplemente realizar una llamada y en unos minutos tener pan recién horneado en el hogar.

Parte del éxito de la estrategia principal, se complementa con el buen manejo de la Estrategia de Mercadeo.

5.3.2. Estrategia de mercadeo o “marketing”.

Una Estrategia de Mercadeo o “Marketing” es un conjunto de actividades enfocadas en lograr captar la atención de sus clientes a través de la calidad del producto, ofreciendo un mejor precio, realizar una buena entrega y distribución de los productos u ofreciendo alguna promoción por niveles de compra, fechas especiales o temporadas.

Ejemplos de estrategia de mercadeo en una panadería:

- Cambiar la imagen de la panadería y una llamativa presentación de sus productos.
- Diseño de empaque distintivo.
- Participar en eventos empresariales como las ferias de la cámara de comercio, alcaldías o eventos comunitarios.
- Crear e interactuar mediante las redes sociales, para fortalecer la relación con sus clientes actuales y establecer contacto con los clientes potenciales.

Lograr el enlace entre cliente y empresa es el mejor de los beneficios que se obtienen al implementar medios para interactuar con los clientes, a pesar de que las redes sociales son un medio accesible y de gran impacto, el manejo de las mismas influyen en el público en general, por lo que se debe de enfocar en lograr de manera interna en el negocio productos que sean iguales en contenido y presentación y tener un excelente servicio y atención al cliente, ya que en las redes sociales todo el que tenga acceso puede ayudarnos con los comentarios halagadores, pero un error podría perjudicar la imagen de la panadería y disminuir las ventas.

Se debe considerar que la idea de implementar redes sociales debe tenerse un enfoque definido y a la vez permanecer activo ante cualquier consulta, mensaje o publicación que se haga en la página, no publicar mensajes que vinculen al negocio con grupos específicos (políticos, religión) ya que puede entrar en conflicto con los de las otras partes interesadas de la panadería como: Clientes, Proveedores, Gobierno, etc.

Para iniciar con la administración de estas iniciativas se debe valorar si es necesaria la contratación de un especialista en el área, al menos para acostumbrarse a la metodología de la iniciativa y poder aplicarla empoderando a un responsable del negocio para que retome al finalizar el plan contratado con el especialista (Programador, ingeniero en sistemas, licenciado en mercadeo).

5.3.3. Presupuesto de ventas.

Se elabora con el objetivo de conocer las ventas en términos monetarios y unitarios provenientes de analizar los resultados de años anteriores y comparándolos para determinar el porcentaje de crecimiento esperado en las ventas del siguiente año. En caso de que no existan datos históricos se determina un porcentaje de crecimiento en ventas que el negocio desea alcanzar el siguiente año, se presenta un ejemplo en el anexo 1.

5.3.4. Costos presupuestados.

Reflejan los pagos que se realizan de materia prima de salarios de la fuerza de producción y pago de otros servicios necesarios (agua, energía eléctrica, gas propano, entre otros) para la elaboración del producto final. Ver anexo 2.

5.3.5. Presupuesto de efectivo.

Sirve para conocer las entradas y salidas de dinero del negocio a futuro, considerando ingresos por ventas, costos, gastos, prestamos, etc. Ver anexo 3.

5.3.6. Presupuesto de salario.

Es necesario para realizar el respectivo pago a los colaboradores del negocio, en el se detalla el salario base y prestaciones, sirve para conocer la salida de efectivo en pago de salario. Ver ejemplo en anexo 4.

5.3.7. Plan de inversión.

Un Plan de Inversión: es definir un proyecto de mejora en las instalaciones, maquinaria, equipo, personal, tecnología, entre otros; y establecer las acciones que se deben realizar para obtener los fondos del monto total a invertir y cómo se deberá ir desembolsando el efectivo.

Antes de empezar a adquirir y comprar maquinaria, propiedades o equipo para iniciar un negocio o ampliarlo, es necesario y fundamental realizar un plan de inversión que nos permita conocer todos los elementos relacionados a la inversión cómo: remodelación, pagos de impuestos, servicios notariales, entre otros y el valor de cada uno de esos elementos para determinar el monto total de la inversión y definir el tiempo estimado en el que se obtendrán los fondos para realizar la adquisición.

El plan de inversión sirve para definir correctamente cuales son las inversiones y gastos que realizará el negocio para su correcto funcionamiento.

Ejemplo:

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Equipo	Descripción	Precio	Cantidad	Total	Vida Util	Fecha de compra	Depreciación
Batidora		\$ 3,500.00	1	\$ 3,500.00	5		\$ 58.33
Computadoras		\$ 450.00	1	\$ 450.00	3		\$ 12.50
Cilindro		\$ 5,000.00	1	\$ 5,000.00	3		\$ 138.89
Remodelacion		\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00	5		\$ 33.33
Maquina de corte		\$ 2,000.00	1	\$ 2,000.00	5		\$ 33.33
Mobiliario		\$ 700.00	1	\$ 700.00	3		\$ 19.44

Ilustración 3 Modelo de Presupuesto de Inversión

Se sugiere que una vez tomada la decisión de invertir en cualquiera de los equipos mostrados en la ilustración 1, se identifique si las ganancias son suficientes para el pago del equipo o si es necesario la adquisición de un préstamo para financiar dicho equipo.

En caso de necesitar un préstamo, en el anexo 5 se muestra una tabla de amortización de la deuda, la cual permite identificar los gastos que se realizarán por pago de cuotas más intereses y el tiempo en el que se finalizara en pagar la deuda.

El detalle de la amortización es importante porque permite controlar el manejo del efectivo, que se tendrá al adquirir el préstamo; se refleja en el impacto en el estado de resultados proyectados que se muestra en el anexo 6.

5.3.8. Establecimiento de políticas

Política: en negocios, puede definirse como: las acciones necesarias para ordenar las relaciones entre el negocio y los proveedores, clientes, distribuidores, entre otros.

Para determinar las políticas necesarias en una panadería, se recomienda considerar los siguientes aspectos:

- Control de actividades, para esto, como empresario debe preguntarse: ¿Qué acciones importantes se deben analizar?, ¿Cómo se llevan a cabo actualmente?, ¿Cuánto dinero se necesita para realizarlas? y ¿Cuáles son las dificultades que se presentan para finalizarlas?
- Frecuencia de revisión, determinar cuántas veces se compara y revisa la información, obtenida del aspecto anterior. Esta actividad debería realizarse al menos una vez al año.
- Definir criterios, en base al análisis de la información comparada y revisada; se sugiere, establecer un mínimo de requisitos que beneficien las actividades y no detengan la producción, ni afecten los ingresos por ventas, Ej.: requisitos para comprarle a un proveedor, calidad de materia prima, solicitud de crédito, manejo de inventarios, asignación de precio a los productos, manejo de caja chica, entre otros.

5.3.9. Toma de decisiones

Consiste en citar la forma más adecuada para tomar decisiones que se enfoquen en el crecimiento y continuidad del negocio.

Definir la participación: para tomar decisiones, entre más se conozca sobre el tema, mejor será la decisión que se tome al respecto, entre más participantes en este proceso existan saldrán temas importantes a tratar y prevenir cualquier inconveniente que surja de la decisión que se tome, por lo que se recomienda que esta actividad involucre tanto a los empleados directamente relacionados en la decisión a tomar como a todos los propietarios o familia que se encuentren vinculados al negocio.

Para llevar a cabo este proceso, se propone se realicen 2 reuniones:

La primera con el personal involucrado en el que se evalúen los beneficios y los posibles riesgos que se presenten al tomar una acción, para tener un panorama más amplio y tomar la decisión basándonos en la experiencia de quienes realizan la actividad en cuestión.

La segunda, solamente con los propietarios involucrados en el negocio para definir exactamente la decisión que se tomará y las acciones a las que cada uno se compromete, nombrar dentro de los asistentes un delegado para escribir todos los acuerdos realizados en la reunión, es necesario que en esta sesión determinen cómo se comunicará a todos los involucrados las decisiones tomadas, así como los cambios que esas decisiones conllevan.

Posterior a las reuniones, se recomienda informar a todos los involucrados, tanto el personal como los propietarios, según corresponda, cuál es la decisión que se tomó y los cambios que implica dentro del negocio y a partir de qué fecha serán realizados.

Es importante recalcar que, aunque los empleados participen en el ejercicio, se recomienda que las decisiones sean tomadas únicamente por los propietarios involucrados en el negocio.

Ejemplo: Se identifica la necesidad de adquirir una nueva batidora:

Primera reunión: se convocan a todos los empleados que manejan la batidora y a todos los que necesitan las mezclas batidas para continuar con los pasos, se recomienda

preguntar qué puede mejorarse de la batidora que manejan actualmente y cómo les gustaría que se manejara, a quienes reciben la mezcla: si la mezcla se encuentra como la necesitan o si existe algo que aún no se obtiene como quisieran.

Acá es importante tener la información de la batidora que se espera comprar y comentarle sus características al personal y cuál es su opinión de la batidora, de ser necesario podría investigarse o pedir al proveedor los comentarios de los usuarios de la batidora a comprar y brindarlos al personal.

No olvidar que, al finalizar la sesión, se sugiere tener una lista de todos los beneficios como de las dificultades que se tendría al comprar la nueva batidora.

Una vez realizado el ejercicio anterior, se presentará la lista de los beneficios y dificultades a los propietarios para tomar la decisión de compra.

Para facilitar el proceso de toma de decisiones, aún y cuando se cuente con poco personal, se puede nombrar un comité que se encargue de:

- Elegir la fecha de las reuniones
- Convocar al personal involucrado
- Escribir todos los comentarios y acuerdos tomados
- Llevar un registro de cada reunión que incluya, lista de asistencia y resumen de las decisiones, actividades provenientes de la decisión y los acuerdos tomados.
- Incorporar un resumen de los resultados de la puesta en marcha de las actividades de la reunión anterior en la próxima reunión que se realice.

5.3.10. Comunicación.

La comunicación se logrará por estos medios principalmente:

5.3.10.1. Inducción inicial.

El dueño o administrador debe dar una inducción personalizada a cada empleado contratado, debe realizarla el primer día o en los primeros tres días que inicia sus labores en la MYPE, con el fin de robustecer su sentido de pertenencia, mejorar su idoneidad de

servicio al cliente, concientizarlos frente a la importancia de su trabajo, en el proceso de promoción de los productos. Resaltar su aporte como parte esencial para cumplir con la misión y visión de la MYPE y de la buena imagen de esta ya que su buena actitud, amabilidad y calidad de los productos se construye un vínculo.

5.3.10.2. Tablero de anuncios.

Básicamente se recomienda comunicar siempre a través de este medio misión, visión, valores de la empresa, ubicación, contacto, productos, servicios, precios, recetas, combinaciones de productos, promociones. Debe colocarse en un lugar donde el empleado pasa todos los días por ejemplo frente a los casilleros, frente al libro de control de entrada y salida o a la par de la puerta principal.

5.3.10.3. Capacitaciones periódicas.

Se sugiere capacitar al personal. Por ejemplo, capacitaciones en: procesos de producción, atención al cliente entre otros temas similares y cada vez que se realice esto hacerles saber el objetivo de realizar dicha capacitación y plasmar la misión de la empresa y el enfoque que se tiene a futuro. Se puede con ello también lograr una retención del talento humano, orientado a los objetivos de desarrollo de mercado, gestión de calidad y ejecución de la estrategia.

5.3.10.4. Sitio web.

Desde el inicio de las operaciones del plan estratégico de una MYPE, se recomienda tener contemplado contar con un sitio web como canal de comunicación de una manera simple para facilitar la navegación de los usuarios y ahí también la página principal sería con el enfoque de dar a conocer los objetivos de la misma.

5.3.10.5. Redes sociales.

Se sugiere crear un grupo en una red social se sugiere por mayor facilidad Facebook, Instagram o WhatsApp donde el dueño o administrador interactúe con sus empleados y ahí cada mes les recuerde los objetivos de la panadería e incentivar por ese mismo medio a buscar que el empleado se involucre haciendo propuestas en los planes de la MYPE, lograr

que ellos se muestren interesados en perseguir los mismos objetivos que su dueño, es una herramienta útil para integrar un buen equipo de trabajo, aprovechando al máximo su capacidad para lograr la eficiencia en la obtención de resultados.

5.3.11. Control de la información.

Las MYPEs deben contar con equipos de cómputo y sistemas informáticos, su implementación permite optimizar el tiempo y llevar los controles necesarios para la toma de decisiones.

La información queda almacenada en la base de datos, permitiendo obtener reportes de ingresos, costos, control de inventarios, maquinaria y equipo, empleados etc. esta información puede ser monitoreada en forma diaria por el dueño o administrador.

En este sentido, la inversión en un sistema básico de control es significativa por el tipo de procesos que realizan y el volumen de sus operaciones, siendo operativamente muy funcional.

La inversión en Tecnologías de Información para el control de datos mediante el uso de computadora es básica, puede ser un software adaptado a la industria de la panificación que permita manejar información acerca de:

- Materias primas: proveedores, cantidad, precios, trazabilidad, y sus fechas de vencimiento.
- Productos elaborados, también con sus fechas límites de consumo.
- La demanda diaria, semanal y mensual.
- Los pedidos eventuales y que deben ser entregados en forma inmediata.
- Las horas de altas y bajas ventas.
- Los precios de los productos y los correspondientes descuentos, según de qué cliente se trate.
- Agenda de repartos a domicilio (vendedores ruterros)
- Histórico de costos por productos.

En síntesis, este tipo de sistema de gestión para panaderías contendrá una completa base de datos, para de esta manera, brindarle a las MYPEs un amplio panorama de su específico funcionamiento.

5.3.12. Misión.

Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

¿Quiénes somos? Es decir, cuál es nuestra identidad. Por ejemplo: “somos una empresa salvadoreña”, “somos una organización joven”.

¿Qué hacemos?Cuál es nuestra tarea: “somos una empresa Migueleña dedicada al desarrollo de capacitaciones”, “somos una organización innovadora que brinda asesoría estratégica”

¿Para quién trabajamos? Se refiere a quiénes son nuestros clientes: “somos una empresa Migueleña dedicada al desarrollo de software para organizaciones financieras”.

¿Por qué lo hacemos? Se refiere a nuestros valores, principios y motivaciones. Por ejemplo: “somos una empresa salvadoreña dedicada al desarrollo de capacitaciones para organizaciones financieras, buscamos la excelencia en nuestros servicios”, “somos una organización brinda asesoría financiera a personas que van iniciar un negocio, en el marco de la transparencia, la lealtad y la búsqueda del desarrollo”.

Se puede tomar como referencia la misión de la empresa Pastelería Francesa:

"Somos una empresa responsable y honesta contigo y el entorno, elaboramos ricos pasteles y postres con nuestro tradicional toque francés, para consentir el gusto de tus seres queridos, siendo parte de tus momentos más especiales".

5.3.13. Visión.

Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) hace mención que es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La Visión es denominado como el sueño de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué haremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

Una vez formulada esta visión debe ser divulgada a cada colaborador y desarrollar una cultura en la cual cada uno de los colaboradores se sientan comprometidos con la visión y que su aporte da esa fortaleza para el logro de la misma.

Ejemplo de Visión de pastelería Lorena.

Sabor salvadoreño con orgullo, somos leales a nuestras raíces y por eso nos dedicamos a sacar adelante a nuestro país. Damos lo mejor de nosotros para inspirar lo mejor en otros.

5.3.14. Objetivos.

Cinco pasos para Establecer Objetivos:

Fijar objetivos y orientar a las personas para conseguirlos es crucial para alcanzar el éxito. Si no fijas ningún objetivo, solamente estarás expresando una preferencia. Fijar una meta te permitirá tener un destino claro y un grupo de objetivos que te orientarán.

Motiva a tu equipo, muéstrales reconocimiento y recompénsales. Fija objetivos SMART con incentivos.

¿Qué hace que un objetivo sea SMART?

- **Específico.**
Desglosa el número de clientes por día o el número de productos vendidos por día/semana.
- **Medible.**
Facilita una lista de comprobación para poder hacer un seguimiento de lo que se haya conseguido; no fijas objetivos para factores suaves, como el comportamiento o la experiencia.
- **Alcanzable.**
Los objetivos basados en ilusiones desaniman.
- **Relevante.**
Los objetivos realistas animan a los empleados a hacer un esfuerzo adicional.
- **Finito.**
Define un período de días/semanas o un máximo de 2 meses para evaluar los resultados a corto plazo y fijar nuevos objetivos en vez de establecer objetivos a largo plazo que normalmente se pierden o quedan desenfocados al cabo de un tiempo.

5.3.14.1. Ejemplo de objetivo SMART.

Un objetivo Smart, cumple las siguientes características:

S: es Específico

M: es Medible

A: es Alcanzable

R: es Realista

T: puede establecerse un Tiempo.

Por Ejemplo:

- Alcanzar un incremento del 10% en ventas de Pasteles para diciembre de 2019, equivalentes a \$350 dólares.
- Incrementar el número de clientes frecuentes, pasando de 35 a 75 para marzo de 2020.

5.3.15. Cómo hacer un presupuesto.

Para saber cómo elaborar un presupuesto hay que plantearse cuáles serán los gastos y beneficios que se van a plantear, calcular vías de ahorro y tener en cuenta las fuentes de financiación y planes operacionales. Es una estimación sobre las necesidades y beneficios que se pueden tener.

Se debe reunir toda la información necesaria de los ingresos y gastos principalmente del año anterior, pero haciendo un cálculo realista. Se sugiere además hacer una reflexión sobre los gastos hechos en el año anterior, si se podría haber gastado menos o conseguido mejores resultados, y qué se puede hacer para evitar eso.

5.3.15.1. Para hacer un presupuesto se recomienda tener en cuenta:

- Una lista de los ingresos mensuales.
- Una lista de los gastos fijos cada mes.
- Una lista de los gastos que varían cada mes.
- Un cálculo de la diferencia entre gastos e ingresos.
- Hay que definir muy bien las prioridades.
- Se tiene que tener en cuenta un fondo de emergencias, para cubrir imprevistos.
- Hay que programar una revisión del presupuesto cada x meses.

Si es necesario, se debe contactar con un asesor que revise y optimice el presupuesto.

Los tres pasos básicos de la elaboración del presupuesto y estrategia empresarial por medio del presupuesto son la planeación, la coordinación y el control.

Es necesaria una buena planificación de los presupuestos de la empresa para obtener los mejores resultados y buscar nuevas formas de obtener beneficios para la empresa, como también es necesario un buen seguimiento de este presupuesto para optimizarlo. A la hora de elaborar el presupuesto hay que pensar en dos cosas claves: optimizar el presupuesto y conseguir los mejores resultados con este presupuesto.

5.3.16. Seguimiento a los resultados.

Cuando se registra oportunamente todos los ingresos y gastos del negocio, esta información se convierte en el mayor tesoro tanto para poder organizar mejor las actividades, como para tomar mejores decisiones.

En la medida en que los registros de la información se encuentren disponibles para los propietarios podrán comparar los resultados de su negocio y proponerse cada vez retos que les permitan mantenerse y crecer en el mercado.

El seguimiento a los resultados, dependerá de qué tan disponible se encuentre la información; sin embargo, es necesario que por lo menos se trate de obtener la información año con año y luego ir acortando los tiempos para poder influir en la mejora de los resultados esperados.

Así si me enfoco por ejemplo en las ventas de cada año podré conocer si he vendido más o me he mantenido o he vendido menos con el pasar del tiempo.

Con los gastos se sugiere separar los gastos involucrados con la elaboración del pan y los gastos que no están relacionados con la fabricación, pero son necesarios para continuar el negocio como: pago de impuestos, pago de alquiler, seguros, entre otros.

Luego de hacer esa separación podré comparar los gastos de mi producción año con año y los gastos fijos de cada período, donde se puede identificar una oportunidad para mejorar cualquiera de los rubros y disminuir el costo del producto.

También se puede tener separado todo lo relacionado a compra de proveedores que me permita en algún momento entrar en negociación basándonos en las cantidades que se compra por productos. En esta sección se debe tener las cantidades por cada material que se solicita, junto con el precio y el costo de llevarlo a la panadería (en caso se cobre el

transporte) y registrar esta información cada vez que se compre materia prima. Es importante saber si nos dan crédito y analizar qué tan beneficioso resulta pagar de contado y pagar al crédito, en pocas palabras cuánto termino pagando y si la variación es leve, moderada o grave.

5.3.17. Formulación de planes de acción.

Si se dispone de información de las actividades del negocio y objetivos bien definidos, es necesario enlistar las actividades que me permitirán dar seguimiento y lograr los objetivos propuestos.

Esto consiste básicamente en llevar una lista de actividades a las que se deberá de colocar un responsable y fecha específica de realizar la actividad.

Una vez que se detecte que alguna actividad se está saliendo de control y existe la posibilidad de no cumplir la meta que se espera es necesario realizar nuevamente este proceso de listar las actividades que necesito hacer para que el proceso vuelva al rumbo esperado.

Ejemplo:

Objetivo 2019			
Incrementar un 20% en ventas			
Nº	Tarea a realizar	Fecha	Empleado responsable
1	Fijación de metas de ventas por mes	29/3/2019	Juan Pérez
2	Evaluación del avance del objetivo	22/6/2019	José Hernández
3	Analizar cumplimiento del objetivo en lo que va del año.	29/9/2019	Miguel Martínez

Tabla 2 Ejemplo de plan de acción

GLOSARIO.

Acciones estratégicas: Resultado de la confrontación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del análisis FODA. Expresan lo que la empresa debe ejecutar para mejorar su desempeño.

Actividad: Tarea u orden de trabajo para ejecutar una operación.

Administración: Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de una empresa, usando los recursos disponibles para alcanzar las metas establecidas.

Análisis del entorno: Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una empresa.

Análisis FODA: Diagnostico situacional de la empresa que identifica las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que inciden sobre el desempeño de la empresa.

Análisis Interno: Diagnóstico que identifica las fortalezas y debilidades de una empresa a lo largo de su cadena de valor.

Atención al cliente: Es el conjunto de actividades desarrolladas por las empresas con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes.

Cadena de valor: Concepto teórico que describe el modo en que desarrollan las actividades en la empresa a través de actividades primarias y secundarias.

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Canal de Distribución: Ruta que siguen los productos o servicios cuando se mueven del fabricante hacia el consumidor ya sea directamente o a través de intermediarios.

Cinco fuerzas de Porter: Factores que afectan a la rentabilidad de una empresa en una industria. Son cinco: Nivel de competencia en la industria, el poder de los compradores, poder de los proveedores, amenaza de productos sustitutos y la amenaza de nuevos competidores.

Cliente: Representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa por satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación, depende su permanencia en el mercado.

Control: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

Diagnóstico: Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su ambiente.

Dirección: Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.

Efectividad: Capacidad para producir el efecto deseado. El producto de la eficacia (de procesos) por la eficiencia (de personas).

Eficacia: Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

Eficiencia: Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

Entorno: Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

Estrategia: Es la manera en cómo enfoca una empresa o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas. Es

la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Evaluación de metas y planes: Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

Factores críticos de éxito: Son aquellos elementos o variables que una empresa considera como determinantes para alcanzar sus objetivos estratégicos, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito.

Indicadores: Los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una empresa comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado o sus metas institucionales establecidas.

Iniciativa: Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Lineamiento estratégico: Directriz que guía u orientan las acciones de una empresa en un plan estratégico, está formado por el conjunto de acciones estratégicas derivadas del análisis situacional.

Mercado: Personas u organismos sociales, culturales, etc. con necesidades por satisfacer, dinero que gastar y el deseo de gastarlo. Grupo de personas con el deseo y la capacidad de adquirir un producto específico.

Meta: Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa. Son los propósitos o fines que la administración desea alcanzar y deben ser específicas retadoras y realistas.

Modelo de negocio: es la forma que tiene una organización para generar ingresos, definida mediante procesos, estrategias y contingencias ante riesgos externos e internos.

Monitoreo: Es un proceso constante repetitivo la alta dirección debe monitorear continuamente el comportamiento real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad.

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización.

Objetivo: Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

Organización: Sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación.

Planeación: Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.

Planes: son las acciones o medios que la administración trata de utilizar para alcanzar las metas.

Plan de Acción: Modelo sistemático de un conjunto de acciones o actividades que se ordenan anticipadamente para dirigir las y encauzarlas a la posibilidad de llevarlas a cabo para lograr un propósito determinado.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la empresa y las cambiantes oportunidades de su entorno.

Posicionamiento: Acción y efecto de desarrollar programas de identidad corporativa que determine una posición superior en el mercado para la empresa y sus productos o servicio.

Presupuesto: Es el conjunto de recursos monetarios disponibles por la empresa para la ejecución de actividades operacionales y estratégicas.

Procesos: Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

Segmentación del Mercado: Es la estrategia que identifica grupos de individuos u organizaciones con ciertas necesidades y características comunes dentro de mercados amplios de productos destinados al consumidor y a las compañías; después los incorpora a los segmentos más amplios según sus intereses en la utilidad del producto.

Seguimiento: Mecanismo para evaluar regularmente la situación de la planeación estratégica o proyecto, observando si las actividades se llevaron a cabo, cómo fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Selección de metas y planes: Es el proceso de identificar las prioridades y arreglos entre metas y planes y dejar la elección final al responsable de la toma de decisiones. Un proceso formal de planeación conduce un conjunto de metas y planes que resultan factibles dentro de un grupo de circunstancias, es viable que se genere un plan de contingencia distinto que se añada en cada escenario. Éste enfoque ayuda evitar crisis y permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

SMART: Acrónimo de las siglas Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Timed, que se refiere a las cinco características que debe cumplir una meta: específica, medible, alcanzable, realista y expresada en el tiempo.

Tema estratégico: Eje primordial de algún asunto, pilar básico de algo y de importancia decisiva, directriz que marca el rumbo para el desarrollo de planes, programas, proyectos, acciones y actividades.

Toma de decisiones: Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

Visión: Es un enunciado que describe lo que a una empresa o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

BIBLIOGRAFÍA.

- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review
- Thompson, A. (2012). Administración estratégica. (2012) México, D.F.: McGRAW-HILL.
- Mario Chavarría, Diana Villatoro (2004), clúster, una estrategia para elevar la competitividad, en la mediana industria panificadora de la ciudad de San Miguel (estudio de caso “PASTELERÍA LORENA”).
- El Análisis de la situación alimentaria en El Salvador realizado en el 2011 por el Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP).
- Rojas López, Miguel David, and Marín, Laura Johana Medina, (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos
- Ricciardi, Ramón, Hurault, Bernardo y Sociedad Bíblica Católica Internacional (1972)– Roma “La Biblia Latinoamericana”
- Serna Gómez Humberto. (1999) Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Editores Limitada.

ANEXOS.

Anexo 1 Ejemplo de Presupuesto de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS 2020													
Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Pan Frances													
Semita													
Salpora de arroz													
Pastelito de Piña													
Total Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Precios													
Pan Frances	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Semita	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Salpora de arroz	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Pastelito de Piña	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Cantidades													
Pan Frances	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Semita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salpora de arroz	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pastelito de Piña	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pto Equilibrio	Unidades												
Pan Frances	0												
Semita	0												
Salpora de arroz	0												
Pastelito de Piña	0												
Proyección de Crecimiento													
Pan Frances		%	0	0	%	0	0	0	0	0	0	%	%
Semita		%	0	0	%	0	0	0	0	0	0	%	0
Salpora de arroz		%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	%	0
Pastelito de Piña		%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	%	%

Anexo 2 Ejemplo de Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS													
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Pan Frances	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Semita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Salpora de arroz	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pastelito de Piña	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Costos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTOS POR UNIDAD													
Pan Frances	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semita	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salpora de arroz	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pastelito de Piña	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 3 Presupuesto de Efectivo

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Saldo Inicial
Bancos \$ -

<u>ENTRADAS</u>	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Entradas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<u>SALIDAS</u>												
Gastos en Efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de Activos						\$ -						
Pago de Capital de Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Intereses de Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Salidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
NETO del Mes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Neto Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Anexo 4 Salario del Personal

SALARIOS DEL PERSONAL

VENTAS

Posición	Cant.	Salario	Prestaciones	Total
VENDEDOR 1	1	0	0.00%	\$ -
VENDEDOR 2	1	0	0.00%	\$ -
VENDEDOR 3	1	0	0.00%	\$ -
Totales				\$ -

ADMINISTRACION

	Cant.	Salario	Prestaciones	Total
Encargado	1	0	0.00%	\$ -
Totales				\$ -

PRODUCCION

	Cant.	Salario	Prestaciones	Total
PANIFICADOR 1	1	0	0.00%	\$ -
PANIFICADOR 2	1	0	0.00%	\$ -
HORNERO	1	0	0.00%	\$ -
Totales				\$ -

Anexo 5 Tabla de Amortización de Préstamo.

TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO

MONTO \$ -
 INTERES 0%
 PLAZO 0
 CUOTA \$0.00
 INT MENSUAL 0.00%

N° de periodos	Cuota Fija	Interes	Amortización	Capital Vivo	Capital Amortizado
0				\$ -	
1	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
2	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
3	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
4	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
5	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
6	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
7	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
8	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
9	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
10	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
11	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
12	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
13	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
14	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
15	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
16	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
17	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
18	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
19	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
20	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
21	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
22	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
23	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00
24	\$0.00	\$ -	\$0.00	\$ -	\$0.00

AÑO	CAPITAL	INTERESE	PAGO
1	\$0.00	\$ -	\$0.00



Anexo 6 Estado de Resultado Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS													
Ventas y Mdeo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Producción	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Administración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$ -
Total Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Operativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta													

CRECIMIENTO

Resumen 1er Año	Año 1	Año 2	Año 3	0%	0%
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	-	-
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	-	-
Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -	-	-
Margen	-			0%	0%

GASTOS

Ventas y Mdeo	\$ -	\$ -	\$ -	-
Producción	\$ -	\$ -	\$ -	-
Administración	\$ -	\$ -	\$ -	-
Total Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	-
Utilidad Operativa	\$ -	\$ -	\$ -	-

Anexo 7 Resolución de la Alcaldía de San Miguel



Alcaldía Municipal de San Miguel, Unidad de Acceso a la Información Pública/OIR: En la ciudad de San Miguel, a las trece horas del día seis de marzo del año dos mil diecinueve.

Con vista de la solicitud de acceso a la información ingresada de forma presencial a la cual se le asigno el correlativo **ALC SM-2019-0003 P**, presentada el día 25 de febrero del presente año, en la cual requiere:

*****Detalle de la cantidad y nombre de empresas que se dedican a la "PANADERIA" que están inscritas y tributan en la Alcaldía de la ciudad de san miguel.**

Considerando:

- a) Se realizaron las gestiones pertinentes enviando memorándum a las unidades administrativas correspondientes.
- b) Se recibió de las unidades correspondientes la respuesta respectiva.
- c) Se envió al petitionerario la resolución de respuesta pertinente, en el plazo legal establecido, vía correo electrónico.

POR TANTO, de conformidad a los artículos 2.6 lit. C ,30 ,50 lits. d, g ,h, i, k. 65, 66, 69, 70, 71, 72, 73 y de la Ley de Acceso a la Información Pública, el suscrito Oficial de Información **RESUELVE**:

- Concédase y entréguese la información solicitada, por no ser reservada ni confidencial.
- Quedan a salvo los derechos del ciudadano establecidos en la Ley de Acceso a la Información Pública.
- Notifíquese al solicitante por el medio dejado para tal efecto.


Lic. Miguel Zelaya
Oficial de Información
Alcaldía Municipal de San Miguel



Anexo 8 Listado de MYPEs proporcionado por la Alcaldía de San Miguel.

N.	Descripcion Inmueble/Establecimiento
1	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA
2	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA
3	EMPRESA INDUSTRIAL "PANADERIA EVA"
4	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA LA INDIA
5	TIENDA PANADERIA GLORIA
6	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA FLORES
7	PANADERIA "GARCILAZO"
8	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA SAN JOSE
9	TIENDA PASTELERIA LA FRANCESA
10	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA FRANCESA
11	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA FRANCESA
12	PANADERIA
13	PANADERIA LA PROVIDENCIA
14	PANADERIA ANGELITA
15	PANADERIA IDEAL
16	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERA SESORY
17	PANADERIA "ZELAYA"
18	TIENDA VENTA DE PAN LIDO
19	PANADERIA
20	EMPRESA INDUSTRIAL "PAN Y CAKES LIZ"
21	PANADERIA MIGUELE#A
22	PANADERIA CRUZ
23	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA
24	EMP. IND. PANADERIA LA ESTRELLA
25	PANADERIA SAN CARLOS
26	"CARPINTERIA GOMEZ"
27	PANADERIA CUSCATLECA
28	TIENDA"PANADERIA RHINELES"
29	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA BENITEZ
30	PANADERIA "BENITEZ"
31	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA ALBA
32	TIENDA PANADERIA SONIA



33	TIENDA "PANADERIA SONIA"
34	"PANADERIA SONIA"
35	PANADERIA FRANKLIN
36	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA HERNANDEZ
37	EMPRESA INDUSTRIAL " PANADERIA SAN JUDAS "
38	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA KIDGO
39	PASTELERIA "RINELI"
40	EMPRESA INDUSTRIAL " PANADERIA "-
41	CAFETERIA JOSUE
42	PANADERIA JOSUE
43	EMPRESA COMERCIAL DELEITES PAN, KAKES Y MAS
44	EMPRESA INDUSTRIAL "PANADERIA ELIDA"
45	PANADERIA "GABI"
46	PANADERIA SAN CARLOS
47	PANADERIA
48	EMPRESA INDUSTRIAL PASTELERIA LORENA
49	"PANADERIA PERLA"
50	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA SINAI
51	EMP. IND. PANADERA " LOS PINOS "
52	PANADERIA ORELLANA
53	PANADERIA LA COLMENA
54	EMPRESA INDUSTRIAL PANADERIA GABY
55	PANADERIA GABY
56	PANADERIA SARITA
57	LA PASTELERIA
58	PANADERIA "JACQUELINE"
59	PANADERIA " SAN CARLOS "
60	EMP. ENDUSTRIAL SANTA-NECA
61	"PANADERIA EL CREADOR"
62	PANADERIA LISSETTE
63	PANADERIA LUPITA
64	PANADERIS JUAREZ
65	PANADERIA SAN NICOLAS



Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Oficina de Información y Respuesta,
San Salvador, a las trece horas diez minutos del día cinco de marzo de dos mil diecinueve.

Luego de haber recibido y admitido la solicitud de información número 12/2019, presentada por parte del ciudadano: Luis Mario Veliz y considerando que la solicitud cumple con los requisitos establecidos en el artículo 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública y los artículos 50 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información pública, y que lo requerido referente a: "1. Número de MYPES inscritas en la Institución de CONAMYPE San Miguel (Industria de la Panificación). 2. Detalle de los nombres de las Panaderías MYPE Inscritas en CONAMYPE San Miguel"; no se encuentra entre las excepciones enumeradas en los artículos 19 y 24 de la LAIP. **RESUELVE:**

- a) La solicitud si cumple con los requisitos establecidos en el Art.66 de la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) y los Artículos 50 y 54 del Reglamento de la Ley de Acceso a la Información Pública.
- b) Entréguese la información requerida.
- c) Notifíquese al solicitante a través del medio señalado para tal efecto.



Erika Mariela Miranda Ramirez

Anexo 10 Listado de Empresas Registradas en CONAMYPE

MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN EL RUBRO DE PANIFICACIÓN EN SAN MIGUEL, REGISTRADAS EN CONAMYPE. SOLICITUD 05-2019.
Razón social
PERSONA NATURAL
PANADERÍA EL BUEN GUSTO
PERSONA NATURAL
JIMI YULANDIR MARTÍNEZ
LA TRADICION TOTOPOSTES Y TUSTACAS
PERSONA NATURAL
PANADERIA DIVINA PROVIDENCIA
PANADERÍA ARELY
PANADERIA BENAVIDES
PERSONA NATURAL
LA TIENDA DE CUPCAKES
COMEDOR Y PUPUSERIA VERÓNICA
VILMA PASTELERIA Y PANADERIA
PANADERIA VICTORIA
PANADERIA ALLIZÓN
PANADERÍA GARCILAZO
PASTELERIA BEATRIZ

Anexo 11 Encuesta



UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

Objetivo: Obtener la información necesaria para diagnosticar el nivel de Planeación Estratégica realizado en las MYPEs de la industria panificadora de la ciudad de San Miguel y poder definir los pasos necesarios para que las MYPEs de la industria en referencia conozcan la ruta a seguir para implementarla.

Indicaciones: Por favor conteste según considere pertinente a cada una de las siguientes preguntas.

Datos Generales:

Nombre de la panadería _____

Nombre del entrevistado _____

Cargo que desempeña _____

Lugar y fecha _____

1. ¿Cuáles de los siguientes elementos administrativos tiene en su negocio?

- | | |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Visión. | <input type="checkbox"/> Presupuesto. |
| <input type="checkbox"/> Misión. | <input type="checkbox"/> Recetas por escrito. |
| <input type="checkbox"/> Valores. | <input type="checkbox"/> Cuadro de Costos. |
| <input type="checkbox"/> Objetivos. | <input type="checkbox"/> Organigrama. |
| <input type="checkbox"/> Planes para los siguientes 3 años. | |

2. ¿Cómo se comunican estos elementos al personal?

- No se comunican.
- En forma verbal.
- A través de una cartelera informativa.
- Por un memorándum.
- Por medios electrónicos.
- Por reuniones.

3. ¿Quién es el responsable de formular los objetivos y metas en el negocio?

- El propietario.
 - La familia.
 - Un empleado.
 - Todo el personal junto.
4. ¿Cómo se formulan?
- Decisión del propietario.
 - Reunión de planeación.
 - Reunión a fin de año.
 - Talleres.
5. ¿Indique de qué forma se registran las eventualidades o problemas de su negocio?
- Se documenta y registra en un folder o en un cuaderno.
 - No se lleva un registro.
 - Se documenta y registra en un programa informática.
6. ¿Cómo registra los gastos de las actividades de su negocio?
- En un cuaderno.
 - En la memoria del propietario.
 - En una hoja electrónica, computadora.
 - No se registra.
7. ¿Cómo determina las cantidades de materia prima que necesita comprar?
- Según las ventas del día anterior.
 - Un estimado para la semana.
 - Un estimado mensual.
 - Según temporada.
 - Otros especificar: _____
8. ¿Conoce los resultados de las ventas del año pasado?
- Si.
 - No.
9. ¿Cómo compara sus ventas de 2018 versus 2017?

- Iguales.
- Superaron 2017.
- Fueron menores que 2017.

10. ¿Si en los alrededores de su negocio hubiera 5 panaderías / competidores, en qué posición se ubicaría usted?

- Primera.
- Segunda.
- Tercera.
- Cuarta.
- Quinta.

11. ¿Cuáles son las fortalezas de su panadería?

- Precio.
- Servicio al cliente.
- Imagen.
- Experiencia.
- Variedad de productos.
- Calidad.
- Empaque.
- Otros (Especificar): _____

12. ¿Cuáles son las dificultades que tiene su negocio?

- Delincuencia.
- Falta de capital de trabajo.
- Competidores grandes.
- Precios de las materias primas.
- Conflictos familiares.
- Otros, especificar _____

13. ¿Ha identificado usted algunas oportunidades de mejora en su negocio?

- Modernizar la maquinaria.
- Abrir sucursales.
- Contratar más personal.
- Ampliar la línea de productos.

- Convertirse en Panadería – Cafetería Gourmet.
- Otros: _____

14. ¿Cómo describe a sus clientes?

- Familias.
- Clientes que pasan por la calle.
- Vecinos.
- Jóvenes.
- Tiendas.
- Otros, especifique _____

15. ¿Qué conoce usted de sus clientes?

- Preferencias.
- Horarios de Compra.
- Frecuencia de compras.
- Lugar de residencia.
- Cantidad de su compra.

16. ¿Cuántos clientes tiene actualmente?

- De 1-10.
- De 11-25.
- De 26-50.
- Más de 50.

17. ¿Cómo hace para retener a sus clientes?

- Servicio.
- Calidad.
- Ofertas o promociones.
- Variedad de productos.
- Con apoyo a la comunidad (donaciones).

18. ¿Quiénes son sus competidores?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

19. ¿Cuáles son las principales cualidades o características de sus competidores?

- Tiene más sucursales.
- Mejor precio.
- Compran materia prima de más barata.
- Equipo moderno.
- Otros, especifique_____

20. ¿Cuáles son las características de sus proveedores?

- Atención personalizada.
- Servicio a domicilio.
- Crédito.
- Mantiene los precios.
- Materia prima de calidad.

21. ¿Cómo ve su negocio al inicio del año 2023?

- Igual.
- Con el doble de clientes.
- Instalaciones totalmente renovadas.
- Con una sucursal adicional.
- Con una sucursal adicional.

PANADERIA RIVAS.

CILINDRO



HORNO



PALA PARA



AMASADO



CLAVIJERO



PAN RECIEN HECHO



MESA DE TRABAJO



PAN LISTO PARA HORNEAR



PAN LISTO PARA EL CONSUMO

