

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua

UNAN – LEON

*Facultad de Ciencias Químicas
Escuela de Ingeniería en Alimentos*



*Plan de mejoramiento para pequeñas unidades de panificación basados en
resultados de los indicadores de gestión empresarial*

*Monografía para optar al título de:
Ingeniera en Alimentos.*

Presentado por:

Br. Estrada Bárcenas Arlen Yesenia

Br. Saavedra Rodríguez Arlen de los Ángeles

Br. Torres Ocampo María Gabriela

Tutora:

Lic. María Guadalupe Vargas Fuertes

León, septiembre, 2006

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por prestarnos la vida, darnos sabiduría y fuerzas al realizar este trabajo de investigación.

A MIS PADRES

Por su apoyo y motivación.

A NUESTRO TUTORA

Lic. Guadalupe Vargas, quién nos brindó todo el tiempo y la información necesaria para la elaboración de este trabajo investigativo.

ESPECIALMENTE A:

Lic. Néstor Saavedra Rodríguez quien nos brindo su apoyo incondicional durante dicho trabajo.

Mi mejor amiga Arlen Saavedra Rodríguez quien me dio fuerzas y aliento para completar dicho tema.

Mi esposo Lenin Valle quien me ha dado mucho de su apoyo y comprensión.

Lic. Ervin Palma por habernos brindado su apoyo en la parte del área de Finanzas de nuestro trabajo de investigación.

Todas las personas que manera directa o indirecta estuvieron presente en este trabajo

María Gabriela Torres Ocampo

A

Dios quien nos brinda el aliento de vida y nos da fuerza día a día para alcanzar con perseverancia y fe las metas que nos proponemos.

Mi madre y hermanos quienes me han apoyado de manera incondicional hasta alcanzar mis objetivos, especialmente a mi hermano Néstor que me apoyó en la realización de este trabajo.

Mis compañeras Arlen y Gaby quienes me comprendieron y me ayudaron a comprender; especialmente a mi amiga, mi hermana Gaby y su familia que me han acogido de manera muy particular.

Nuestra compañera y amiga Zobeyda Vanegas y su hermana Lic. Martha Vanegas, que nos ayudó en la parte estadística del trabajo.

Nuestra tutora Lic. Guadalupe Vargas, quien nos brindó de manera muy accesible el tiempo y la información que nos pudo conceder.

Lic. Ervin Palma, quien nos asesoró en el área de finanzas, para su comprensión y análisis en el tema de este trabajo monográfico.

A todas las personas que de una o de otra manera nos ayudaron a la realización de este trabajo monográfico.

Arlen Saavedra Rodríguez

DEDICATORIAS

A Dios: Creador de la vida, por haberme dado sabiduría e inteligencia necesaria para culminar mis estudios de manera satisfactoria, además por haberme dado la capacidad para adquirir los conocimientos adquiridos con relación al presente trabajo Monográfico.

A Mis Padres: Ya que gracias al sacrificio y a los innumerables esfuerzos que realizaron, han contribuido en gran medida en mi formación personal y profesional.

A Mis Hermanas: Por el apoyo que incondicionalmente me han brindado, con su comprensión, me ayudaron a seguir adelante.

Arlen Yesenia Estrada Bárcenas

***A Dios:** Creador de la vida, por habernos dado sabiduría e inteligencia necesaria para culminar mis estudios de manera satisfactoria, además por haberme dado la capacidad para adquirir los conocimientos adquiridos con relación al presente trabajo Monográfico.*

***A Mis Padres:** Ya que gracias al sacrificio y a los innumerables esfuerzos que realizaron, han contribuido en gran medida en nuestra formación personal y profesional.*

Maria Gabriela Torres Ocampo

A

Mi Madre, Olivia Rodríguez, quien ha luchado y esforzado porque todos sus hijos se preparen.

Mi muy querida profesora, Msc.Sofía Suazo (Q.E.P.D.) quien me incentivó a no dejar esta carrera cuando pensaba hacerlo.

Mi hijo, David Miguel, a quien privé del tiempo que debíamos compartir, durante mis años de estudios y la culminación de este trabajo.

Arlen de los Ángeles Saavedra Rodríguez.

ÍNDICE

<i>Contenidos</i>	<i>Pág.</i>
I. INTRODUCCIÓN	10
I. INTRODUCCIÓN	12
II. OBJETIVOS	14
III. JUSTIFICACIÓN.....	15
IV. ANTECEDENTES	16
V. MARCO TEÓRICO	17
1. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	17
2. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES	18
3. VENTAJAS QUE OFRECE ESTE SUB SECTOR.....	18
4. DESVENTAJAS QUE OFRECE ESTE SUB SECTOR	19
5. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE PANIFICACIÓN EN NICARAGUA	20
6. IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	22
7. LAS AREAS DE LA GESTION EMPRESARIAL.....	22
8. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS ÁREAS DE LA GESTIÓN EN EL SISTEMA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.....	23
11. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EMPRESARIALES.....	43
12. LA MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA	44
14. EL PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL.....	45
15. EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	45
VI. METODOLOGIA	47
VII. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS	54
1.- AREA DE DIRECCIÓN.....	55
2. AREA DE MERCADO	60
3. AREA DE PRODUCCION	63
4. ÁREA DE PRODUCCIÓN	68
5. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA HIGIENICO – SANITARIA EN LAS UNIDADES PANIFICADORAS	71
6. ÁREA DE FINANZAS	77
7. MATRIZ COMPETITIVA DELOS CASOS ESTUDIADOS.....	82
VIII. CONCLUSIONES.....	86
IX. RECOMENDACIONES.....	88
X. BLIOGRAFIA.....	89
XI. GLOSARIO	91
XII. ANEXOS	93

I. INTRODUCCIÓN

En Nicaragua, existen un gran número de empresas que según su capacidad de producción, inversión y número de empleados se pueden clasificar como grande, mediana y pequeña empresa, encontrándose en estas las industrias que se dedican a distintas actividades económicas como: Artesanía, Calzado, Alimentos, Mueble, Madera ,Cuero; siendo estas una forma viable para ayudar al desarrollo económico, ya que todos estos aportan utilidades, generando empleos y a la vez mejorando la economía del país , existen alrededor de 158,000 microempresas de este tipo de negocios a nivel urbano y otras 150,000 en el sector rural ¹ a estas entidades organizadas o no, se les conoce como micro y pequeñas empresas dado el tamaño de las operaciones, que requieren de poco capital de trabajo, porque generan empleo a las familias o cuentan con un personal de hasta veinte trabajadores, según la clasificación que esta variable hace en diferentes partes del mundo.

La mayoría de estas industrias son mantenidas a flote gracias al apoyo de empresas financieras y no financieras (ACODEP, FAMA, FUNDACION León 2000, PROSEDE y entidades privadas) que a través de programas prestan sus servicios para realizar planes de mejoras en los aspectos de Gestión Empresarial, que les permita mantenerse en el mercado y ser competitivas con otras empresas, dichos servicios están relacionados con diagnósticos empresariales que sirven de guía para conocer las fortalezas y debilidades así como aprovechar oportunidades disminuyendo las amenazas, lo que les permite su crecimiento exitoso.

A pesar de los esfuerzos de estos organismos no gubernamentales y de organismos gubernamentales (INPYME, MIFIC) el avance en el desarrollo empresarial es difícil de medir dado que no existen indicadores de referencia a nivel nacional de las MIPYMES que tome en cuenta las particularidades del sector.

¹ Diagnostico y Perspectiva de la Microempresa en Nicaragua. Hurtado María Directora General PAMIC-MEDE. Nov. 1991

Se han realizado diagnósticos empresariales por una empresa consultora privada a las unidades panificadoras con apoyo de INDE PROSEDE, las que pueden utilizarse para tal fin, en donde se utiliza como herramienta metodológica el Gestiona 3.0

La realización de estos diagnósticos en el sector de Panificación ha permitido conocer las principales fortalezas y debilidades de dichas empresas, a través de los resultados de indicadores de gestión empresarial que no han sido estudiados sectorialmente a fin de obtener una línea base que sirva como referencia para el diseño de una estrategia o un Plan de mejoramiento gremial que permita de forma objetiva evaluar el desarrollo de estas empresas, ante la implementación de diversas acciones de mejora en dicho sector productivo.

II. OBJETIVOS

Objetivo General.

- Proponer un plan de mejoramiento empresarial para las pequeñas unidades de panificación, basados en las matrices competitivas de las empresas en estudio, obtenidos en diagnósticos empresariales de las unidades de panificación ubicados en León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica en el periodo comprendido de Marzo del 2003 – 2004.

Objetivos Específicos.

- Analizar el comportamiento de los indicadores de gestión empresarial, en empresas del sector de panificación ubicadas en los Municipios de León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica, mediante estadísticas descriptivas.
- Evaluar el nivel de cumplimiento de las Normas Higiénico – Sanitarias del país en el marco de la administración aduanera centroamericana.
- Diseñar la matriz competitiva de las empresas en estudio, a través de la identificación de fortalezas y debilidades de las mismas.

III. JUSTIFICACIÓN.

La realización del presente trabajo de investigación estuvo basado, en la necesidad de obtener indicadores de Gestión Empresarial que sirvan para fortalecer tecnológicamente y humanamente las unidades de panificación, mediante financiamientos y asistencia técnica brindadas por ONG y otros organismos tanto privados como del estado que les permita mejorar los procesos productivos, equipos de trabajo y el desarrollo del personal mediante capacitaciones.

Además éste puede ser utilizado para que las instituciones financieras rediseñen políticas de préstamos y servicios requeridos brindando de esta manera facilidades para que las microempresas tengan mejor desarrollo empresarial en las áreas de Dirección, Mercado, Producción, Finanzas y en el Nivel de cumplimiento de las Normas Higiénico – Sanitarias, tomando en cuenta los diagnósticos empresariales realizados en el periodo comprendido entre 2003 – 2004, realizados con la metodología Gestiona 3.0

Por otro lado además de obtener los indicadores de desarrollo empresarial, permite a las microempresas diseñar un plan de mejoramiento desde la ubicación e infraestructura de la unidad de panificación hasta el desempeño en sus procesos productivos, de acuerdo a las necesidades y oportunidades del sector que puedan servir de base para fortalecer y/o ampliar los servicios disponibles que ofertan los organismos de apoyo en pro del desarrollo de las empresas panificadoras.

IV. ANTECEDENTES

En Nicaragua existen un gran número de micro, pequeñas y medianas empresas en el sector de panificación que han utilizado servicios empresariales para la realización de diagnósticos, empleando el método GESTIONA 3.0, éste es un sistema integral que retoma información para el cálculo de indicadores que se encuentran en cada una de las áreas de Gestión Empresarial (Dirección, Mercado, Producción y Finanzas), que facilita identificar la situación en que se encuentra la empresa diagnosticada.

Sin embargo no se han realizado estudios que integren los resultados de todos los indicadores de las áreas de Gestión Empresarial, para brindar una síntesis real y proporcionar datos reales a la situación económica y tecnológica que atraviesa Nicaragua, que además sirva de referencia para estudios posteriores y evaluar el desarrollo empresarial del sector panadero.

Es importante mencionar que existen organismos que han promovido la metodología (GESTIONA3.0) como una metodología de diagnostico empresarial uno de estos organismos es PROSEDE que pretende promover el mercado de servicios no financieros tales como capacitación , diagnostico y asistencia técnica dirigido al sector MIPYME, este a su vez se ha fortalecido por la agencia alemana GTZ que ha promovido el método Gestiona 3.0 como parte de su compromiso con la promoción de la competitividad de las PYMES para activar el mercado de las mismas y buscar que el proceso sea sostenible.

V. MARCO TEÓRICO

1. DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

En la actualidad resulta difícil definir mediante parámetros internacionales a la pequeña industria y la micro empresa. Generalmente estos se basan en el monto de capital, volumen de ventas, número de empleados y otros como consumo de energía, estos criterios son inaplicables a nuestro medio, dada la situación de deterioro en que se encuentra este sector productivo.

Uno de los criterios más utilizados es el referente al número de empleados trabajando en la empresa, el cual se estaría definiendo de la manera siguiente:²

Numero de empleados	Estrato
20 a 30	Mediana Empresa
5 a 19	Pequeña Empresa
Menos de 5	Micro Empresa

Por otro lado, en los últimos años como resultado de la aplicación de los programas de estabilización y ajuste estructural han impactado negativamente al sector de la pequeña y mediana empresa, de forma que éste ha caído mayoritariamente en niveles de sobrevivencia de tal manera que la intersección de éste con el sector informal de la economía cubre a la mayor parte de las empresas del subsector.

Se ha venido registrando un proceso de decrecimiento en los niveles de producción, lo mismo que en la generación de empleos. En esta situación es prácticamente imposible que se den

² Clasificación establecida en estudio sobre los actores institucionales. PRO-PYME-MEDE-BID. 1997.

procesos de inversión dándose más bien un proceso de traslado de capital hacia las actividades del sector terciario de la economía (comercio y servicio.)

Tomando en consideración los elementos antes expuestos se puede definir a las PYME de la siguiente manera:

El término **Microempresa** (ME) se refiere genéricamente a las unidades productivas de baja capitalización, que operan bajo riesgo propio en el mercado; por lo general, nacen de la necesidad de sobre vivencia de sus propietarios. En esta definición se incluye a la microempresa, propiamente, y el autoempleo. Este subsector comprende unidades económicas dedicadas a la producción de bienes manufacturados destinados al consumo interno de los diferentes estratos de la sociedad, caracterizándose su proceso productivo mayormente artesanal.

2. CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LAS PYMES

- La pequeña empresa hace un mejor uso del talento indígena (Utilizan métodos artesanales adquiridos de generación en generación), lo que provee mayores oportunidades de empleo para más gente, con mucho menos requerimiento de capital.
- La pequeña empresa que es de propiedad y es operada por gente de la localidad generalmente usa equipo domestico en sus procesos de producción. Tecnologías de pequeña escala, menos eficiente, a menudo de segunda mano.
- La división técnica del trabajo no existe o es mínima.
- Los aspectos administrativos y productivos no están bien diferenciados.
- Los conocimientos productivos se transmiten de generación en generación es decir por tradición familiar.

3. VENTAJAS QUE OFRECE ESTE SUB SECTOR

- La característica de utilizar menos capital de trabajo, permite lograr cierta relación armónica entre la relativa abundancia de mano de obra, la escasez de capital y de divisas, lo que caracteriza a las economías de los países subdesarrollados.

- Es altamente generador de empleo, facilita el marco productivo al espíritu empresarial y actúa como amortiguador de presiones sociales.
- Crea un contingente de trabajadores calificados y semi- calificados, que constituyen una base de recursos humanos para una expansión industrial futura.
- Ofrece oportunidades para desarrollar, adoptar métodos y tecnologías apropiadas.
- Favorece la política de descentralización y desarrollo local dado que su traslado o montaje no requiere de operaciones complicadas ni demoradas.
- Contribuye al equilibrio de la balanza comercial porque es relativamente un alto consumidor de insumos nacionales, y generador de bienes sustitutos de importación.

4. DESVENTAJAS QUE OFRECE ESTE SUB SECTOR

- Poca especialización en las funciones de organización, administración y división del trabajo.
- Limitado acceso al crédito, ya que generalmente no cuenta con las suficientes garantías exigidas por las organizaciones financieras.
- Poca participación en el mercado lo que determina en cierto modo una alta competencia por lo tanto se ven limitados de incidir en el precio.
- Limitado acceso de apoyo institucional que goza el sector moderno (gran industria) de la economía, tales como asistencia técnica, capacitación a personal, información tecnológica así como el acceso limitado a la información de su mercado y comercialización.
- Alta relación trabajo/capital en comparación con la gran industria. Utiliza mucha mano de obra, por lo que la productividad del trabajo es relativamente baja.

En Nicaragua, existe un persistente déficit de atención de servicios financieros a las microempresas, tanto en recursos para capital de trabajo como de crédito para inversiones en activos fijos, afectando a estas unidades a lograr mejores niveles de eficiencia y productividad.

Las instituciones Nicaragüenses de micro finanzas han evolucionado con la práctica, hacia una mayor especialización, un mejor desempeño, incursionando en la práctica de tomar créditos

comerciales para convertirlos en sub.-prestamos más pequeños a sus clientes con el consecuente incremento en sus costos financieros y más recientemente, enfrenta la amenaza de la legislación contra mercados financieros basados en la libre determinación del precio de los servicios prestados. El nuevo entorno está caracterizado por la internacionalización de la economía. Las opciones de las MIPYMEs para operar dentro de las condiciones económicas y comerciales están determinadas por la calidad de los productos, oferta de los servicios, mecanismos de distribución, tecnología aplicada y por supuesto, bajos precios.

Lograr exitosamente estas condiciones, constituye un reto. Tales retos únicamente pueden ser alcanzados por las MIPYMEs a través de estrategias colectivas, a diferencia de las grandes empresas.

No se puede obviar que “la microempresa es la forma empresarial más pequeña y se presenta dentro de una amplia gama de formas”, desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados, con un rápido crecimiento y que están directamente vinculadas con empresas más grandes en la economía formal, lo que implica el desarrollo de capacidades empresariales, generadas por la prestación de bienes y servicios, principalmente por las necesidades de los microempresarios.

5. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR DE PANIFICACIÓN EN NICARAGUA

Al igual que muchas actividades donde se manipulan alimentos, en el área de panificación existen deficiencias en sus procesos de producción relacionados con el control de calidad relativa a la salubridad. Y esto está obligando a priorizar la ejecución de normas de calidad en manejo, procesamiento y producción.

Los panificadores locales ya son visibles. Según el primer Censo Nacional de la Industria de la Panificación realizado por el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), en el país se contabilizan 1,901 micro industria de panificación. Es decir, 399 unidades menos de lo estimado en los últimos años.

Este sector aporta 7,700 empleos directos, con un salario promedio cuantificado a nivel mensual en 780 córdobas, lo que equivale a 71,770 córdobas anuales.

Aparte de eso, determina que son artesanales. “Porque el nivel industrial no ha llegado a un punto masivo. Aunque esto no quiere decir que no son competitivas porque las PYME tienen más flexibilidad para modificar sus sistemas productivos y adecuarse a la demanda de los mercados”.

Estadísticas dispersas de instituciones como el Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos (INEC), el Banco Central de Nicaragua (BCN) y el mismo INPYME, contenidas en el informe final del Primer Encuentro Nacional del Pan, refieren que hasta el 2002 en todo el país habían cerca de 2,410 panaderías, concentradas principalmente en tres departamentos de la Región del Pacífico: Managua, Chinandega y León.

La industria panificadora nacional se destaca por abastecer de alimentos a la población, generar empleo directo e indirecto, por su significativa participación en los rubros del sector de alimentos y por su contribución con la economía nacional.

Al igual que otros, el sector representa un gran potencial productivo y competitivo que tiene como ventajas la capacidad de atención a ciertos nichos de mercados, flexibilidad operativa, estructuras empresariales sencillas y capacidad de adaptación.

Pese a tales oportunidades “sigue demostrando que existen factores financieros y no financieros que continúan incidiendo en su desarrollo y participación en los mercados en forma adecuada”.

6. IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

La importancia de los Diagnósticos empresariales se centra en:

- Detectar, identificar y ampliar el conocimiento o masa crítica de la problemática de una empresa en particular, del conjunto del sector y universo empresarial.
- Servir como punto de partida para el desarrollo de toda empresa.
- Ordenar la información existente al interior y exterior de la empresa, así como la información que será generada durante su aplicación.
- Servir de herramienta para obtener información y a través de ella detectar sus fortalezas y límites.

Permitir que el empresario:

- Evalúe su empresa
- Mida la eficiencia de su desempeño
- Plantee nuevos objetivos en busca de una mejor posición competitiva
- Desarrolle proyectos futuros
- Genere ambientes favorables para el desarrollo humano, la acumulación y el desarrollo.

7. LAS AREAS DE LA GESTION EMPRESARIAL

Según la metodología Gestiona 3.0 se identifican cuatro áreas alrededor de las cuales gira la gestión de las empresas:

- A) Dirección
- B) Mercado
- C) Producción
- D) Finanzas

Las cuatro áreas de la gestión empresarial se asemejan a las funciones que desarrollan los sistemas vitales del cuerpo humano. Dicho de una manera analógica: el sistema permite revisar

el sistema nervioso de la empresa (el área de dirección), el sistema circulatorio, (el área de mercado) lleva y trae información, transacciones de servicios entre oferta y demanda, el sistema digestivo (área de producción) bienes o servicios, consume y procesa todos los insumos, y la información para extraer las energías y producir valores agregados y el sistema respiratorio (área de finanzas), el combustible para que funcione todo el sistema.

En estas cuatro áreas se obtienen 40 indicadores que facilitan la identificación de la situación en la empresa diagnosticada; éstos indicadores corresponden a cada una de las áreas de la gestión empresarial.

El área de Dirección contiene 12 indicadores, Mercado 7 indicadores, Producción 10 indicadores y Finanzas 11 indicadores.

Cabe resaltar que en el Proceso de aplicación del sistema y con la asistencia de Gestiona 3.0 el consultor tiene la posibilidad de escoger que indicadores utilizará para su trabajo, puede optar por los 40 o por un conjunto de ellos.

8. DESCRIPCIÓN DE LOS INDICADORES DE LAS ÁREAS DE LA GESTIÓN EN EL SISTEMA DE DIAGNOSTICO EMPRESARIAL.

A. DIRECCIÓN

Esta variable de dirección es medida a través de cada uno de los indicadores presentes en dicha variable como son:

A.1 Existencia y elaboración de una misión (D1): Este indicador valora si el empresario tiene de forma clara la importancia de la misión si existió un proceso previo para ser definida y comprobar que el personal se identifica o no con la misión.

Valoración:

- 0% no existe misión.
- 20% potencialidad de desarrollar una misión
- 40% existe una intención de desarrollar una misión
- 60% existe un proceso de definición de la misión

- 80% se ha desarrollado un proceso participativo de definirla y asumirla.
- 100% la misión se ajusta en forma periódica.

A.2 Visión del empresario (D2): Es conocer la capacidad que se tiene respecto a los competidores en el mercado y nuevas tecnología o la introducción de nuevos productos para conocer el desarrollo futuro que tiene su empresa.

Valoración:

- 0 < D2 < 20% muy baja, la visión es muy restringida.
- 21% < D2 < 49% baja, la visión es restringida.
- 50% < D2 < 69% media.
- 70% < D2 < 85% alta, el empresario conoce esos cuatro actores, las nuevas amenazas y nuevos competidores que están entrando al mercado y ejecuta nuevas tecnologías o introduce nuevos productos de manera incipiente.
- 86% < D2 < 100% muy alta, el empresario conoce el entorno de su empresa y está aplicando plenamente nuevas tecnologías y nuevos productos.

A.3 Desarrollo de recursos humanos y capacitación del personal (D3): Este índice mide la capacidad del empresario para fomentar el desarrollo de los recursos humanos al interior de la empresa. Se toma como punto de partida la experiencia y conocimientos con que cuentan estos recursos para ejecutar sus actividades, además del grado de contribución del personal a la integración de la organización a través de iniciativas y las actividades de capacitación y adiestramiento al interior de la empresa, en función de los niveles jerárquicos involucrados y la proporción de la inversión respecto a las utilidades que la empresa realiza en actividades de formación y adiestramiento del personal.

Para interpretar los valores que asume el índice de desarrollo de recursos humanos y capacitación de personal se presenta la siguiente escala:

Valoración:

$0 < D3 < 25\%$ muy bajo nivel de desarrollo de RRHH y capacitación.

$26\% < D3 < 50\%$ bajo nivel.

$51\% < D3 < 75\%$ nivel medio.

$76\% < D3 < 100\%$ nivel alto, el personal cuenta con experiencia y conocimientos adecuados para ejecutar sus actividades al interior de la empresa, además el grado de respuesta a las políticas de integración y fomento de iniciativas es alto, el nivel de inversión de la empresa en actividades de capacitación es alto y dirigido a la mayoría de niveles jerárquicos de la organización

A.4 Registros contables (D4): El índice de registros contables permite medir la calidad de la información contable con que cuenta la empresa y la eficiencia en el uso de la misma, que se determina a través de la existencia de un lenguaje contable al interior de la empresa y la disponibilidad de la información por medio de reportes permanentes, además mide la capacidad del empresario para utilizar este tipo de información como herramienta de dirección en su negocio.

Valoración:

$0 < D4 < 20\%$ muy baja calidad de gestión de los registros contables. Urgencia de intervención inmediata.

$21\% < D4 < 40\%$ baja gestión, se elaboran estados financieros con propósitos diferentes a la gestión empresarial para cumplir con requisitos que se solicitan al interior y exterior de la empresa.

$41\% < D4 < 60\%$ capacidad media, se elabora y se utiliza limitadamente la información contable en la dirección de la empresa.

$61\% < D4 < 80\%$ capacidad alta.

$81\% < D4 < 100\%$ gestión de los registros contables es excelente.

A.5 Gestión de la información (D5): El índice de gestión de la información, entendida como datos, estadísticas, artículos, documentos de análisis e investigación y de otras experiencias prácticas del sector, mide la capacidad del empresario para promover el levantamiento, procesamiento y uso eficiente de la información al interior de la empresa con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan para ella.

Valoración:

$0 < D5 < 15\%$ la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es muy baja.

$16\% < D5 < 33\%$ la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es baja.

$34\% < D5 < 50\%$ la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es media.

$51\% < D5 < 65\%$ la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es alta.

$66\% < D5 < 100\%$ la capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio es muy alta.

A.6 Desarrollo de redes de cooperación (D6): El indicador de desarrollo de redes de cooperación mide la capacidad del empresario para promover la cooperación interinstitucional con otras empresas e instituciones en el mercado con el propósito de generar alianzas estratégicas que le permitan fortalecer su posición competitiva en el mercado.

Valoración:

$0 < D6 < 33\%$ la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares es baja.

$34\% < D6 < 60\%$ la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares es media.

$61\% < D6 < 100\%$ la capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares es alta.

A.7 Desarrollo de procesos de mejora continua (D7): El indicador permite conocer si existen políticas internas que promueven y ponen en práctica procesos de mejora continua.

Valoración:

0% < D7 < 33% no existen políticas internas de mejoramiento continuo ni ejecución de alguna actividad relacionada

34% < D7 < 66% se desarrollan mínimamente políticas internas de mejoramiento y ejecutan algunas actividades inherentes.

67% < D7 < 100% existen políticas internas y desarrollan actividades que promueven el mejoramiento continuo sostenibles en el tiempo.

A.8 Valoración de Género (D8): Este indicador permite observar gráficamente las proporciones de hombres y mujeres que trabajan en la empresa, además proporciona una primera idea de la existencia de política de género al interior de la empresa, entendida como una participación no discriminatoria en oportunidades, deberes y derechos.

Valoración:

0% < D8 < 10% no existe política ni actividades relacionadas con el Género

11% < D8 < 55% desarrollan algunas actividades relacionadas con el Género.

56% < D8 < 100% existe política de Género y desarrollan actividades inherentes.

A.9 Existencia de Intangibles de la empresa: Este índice permite diferenciar a la empresa que reconoce y valoriza sus intangibles, bien sea por innovación o por el nivel de integración y formación de sus recursos humanos o por exclusividad en la producción del bien o servicio. Se trata de reconocer a aquellas empresas que han incorporado sus intangibles en la conducción de la misma. Se trata de conocer si ha logrado una certificación de calidad (ISO 9000, HACCP u otras denominaciones), estar en camino de certificar procesos, tener la intención de hacerlo o no reconocer ni valorar sus intangibles.

A.10 Número de Familias y empresa: Las respuestas a las preguntas planteadas en la Ficha proporcionan criterios al consultor para analizar la participación familiar tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa.

A.11 Política de medio ambiente: Se debe tener en cuenta la existencia o no de una política con referencia al Medio Ambiente. Este dato consignado en las preguntas y reflejado en el Reporte

General ayuda al consultor para analizar el desarrollo de la empresa en armonía con el no deterioro y mantenimiento del medio ambiente.

A.12 Evolución del patrimonio: Este indicador muestra la evolución del patrimonio de la empresa en los tres últimos años, permitiendo al consultor y al empresario tener una idea de la capacidad de acumulación de la empresa.

B. MERCADO

Estos indicadores permiten diagnosticar el área de Mercado en la empresa, teniendo en cuenta las características de los productos o servicios, la forma como se determinan los precios, las actividades de promoción y distribución que se han desarrollado para atraer a la demanda, el desarrollo de marcas y la estacionalidad de las ventas.

B.1 Contribución a las Ventas (M1): Es el porcentaje con el cual cada uno de los 5 principales productos, líneas de productos o servicios identificados previamente participa en las ventas anuales de la empresa.

B.2 Descripción y calificación del producto (M2): La descripción y calificación del producto será efectuada por el empresario entrevistado y refrendado por el consultor. Se pasa revista a los bienes que la empresa coloca en el mercado y a los servicios que presta tomando en cuenta varios criterios.

- Se considera el **Valor Esencial (VE)** del producto, línea, también se denomina como **Producto Fundamental**. Se refiere al beneficio fundamental de solución de un problema, que los consumidores buscan cuando compran un producto.
- Se considera el **VF (Valor Formal)** que algunos denominan **Producto Real**, se basa en cinco características: **nivel de calidad, características, diseño, nombre de la marca y envasado**. En la Ficha de llenado se incluyen algunas preguntas que definen a esas características señaladas.

- Por último se consignan los **Valores Agregados (VA)**. Que algunos denominan **Producto Aumentado** y está referido a los servicios y beneficios adicionales alrededor del producto ofrecido y que se le brinda como un plus al consumidor.

B.3 Determinación de los Precios (M3): La determinación de los precios se hace a través de diferentes factores donde se toma en cuenta lo siguiente: si los clientes, el estado a través de sus políticas y legislación, la competencia, los proveedores, la estructura de costo de la empresa y el margen de utilidad condicionan o determinan los precios.

Valoración:

$0 < M3 < 55\%$ el empresario no tiene capacidad para determinar el precio de sus productos porque éstos dependen de factores que no puede controlar.

$56\% < M3 < 80\%$ el empresario tiene control parcial de los factores que determinan el precio de sus productos, existe la influencia de algunos factores externos que no puede controlar.

$81\% < M3 < 100\%$ el empresario tiene la capacidad de determinar el precio de sus productos.

B.4 Estrategia de Promoción (M4): Este indicador se caracteriza por la descripción general de la estrategia de promoción y por el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no en función del incremento de las ventas.

Valoración:

$0 < M4 < 8\%$ no existe estrategia de promoción ni se desarrollan actividades relacionadas.

$9\% < M4 < 33\%$ no existe estrategia de promoción en la empresa, pero se desarrollan actividades inherentes.

$34\% < M4 < 72\%$ existe estrategia de promoción en la empresa, pero no está bien adecuada a los productos y al mercado, contribuyendo poco a las ventas.

$73\% < M4 < 100\%$ la estrategia de promoción de la empresa es adecuada a los productos que se ofrecen y al mercado, contribuyendo a las ventas.

Para obtener los valores de este indicador se tiene en cuenta lo siguiente:

Si se desarrollan actividades de Promoción con sus actividades claramente detalladas y si se ejecuta dicha estrategia así como la codificación que el empresario da a dicha estrategia; estos

mismos aspectos se toman en cuenta para determinar el valor del indicador estrategia de distribución.

B.5 Estrategia de distribución (M5): Este indicador se caracteriza por la descripción general de la estrategia de distribución y por el valor de un índice que califica si la estrategia es adecuada o no en función del incremento de la venta.

Para obtener los valores de este indicador se tiene en cuenta lo siguiente: si se desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida, si se detallan claramente las actividades y si los objetivos guardan coherencia con las actividades de la estrategia.

Valoración:

$0 < M5 < 8\%$ no existe estrategia de distribución ni se desarrollan actividades relacionadas.

$8\% < M5 < 33\%$ no existe estrategia de distribución en la empresa, pero se desarrollan actividades inherentes.

$34\% < M5 < 72\%$ existe estrategia de distribución en la empresa, pero no está bien adecuada a los productos y al mercado, contribuyendo poco a las ventas.

$73\% < M5 < 100\%$ la estrategia de distribución de la empresa es adecuada a los productos que se ofrecen y al mercado, contribuyendo a las ventas.

B.6 Contribución a las ventas por cada lugar o cliente: Es el porcentaje con el cual cada uno de los 5 principales lugares o clientes, identificados previamente participa en las ventas anuales de la empresa.

B.7 Estacionalidad de las Ventas: Este se construye utilizando una lista de los meses del año en donde se asignará una calificación a cada mes teniendo en cuenta el criterio de mayores ventas promedios del año; esto permitirá identificar gráficamente los periodos en que las ventas presentan picos y fondos durante los meses del año, lo cual facilita analizar las causas del comportamiento que describen con el propósito de redefinir y / o fortalecer la estrategia de venta.

C. PRODUCCIÓN

Los indicadores que se presentan a continuación proporcionan criterios para analizar la evolución de la producción en los últimos años, los tiempos de fabricación por producto, la productividad del trabajo, los niveles de eficiencia de la empresa y la calidad del producto.

C.1 Fases del proceso productivo (P1): El indicador proporciona información esquemática sobre el proceso productivo, sea éste de bienes y/o servicios. Previamente se incorpora la evolución de la producción física para observar el desarrollo de las cantidades de bienes y/o servicios producidos.

Se deben identificar las fases del proceso de producción de la empresa. Si es posible consignar si en alguna de ellas se presentan cuellos de botella que limitan el mejoramiento de la eficiencia productiva.

C.2 Evolución de la producción (P2): El indicador proporciona información en forma gráfica acerca de la evolución de los niveles de producción anuales en los últimos 3 años, por cada uno de los 5 principales productos o líneas de productos identificados bajo el criterio de mayor contribución a las ventas. El indicador también toma en cuenta los 5 principales productos o líneas de productos con los cuales la empresa empezó.

C.3 Productividad de la mano de obra (P3): Este indicador mide la productividad media del recurso humano que utiliza la empresa para la producción de bienes y la prestación de servicios. Permite conocer cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos años, proporcionando una medida de la eficiencia del recurso humano.

C.4 Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado (P4): El indicador mide la productividad de la mano de obra de todo el personal involucrado en la empresa con relación al

valor agregado que se genera, lo cual constituye una aproximación de la capacidad individual del recurso humano para generar valor agregado.

Los valores que puede tomar el indicador de productividad de la mano de obra respecto al valor agregado se obtienen al dividir la diferencia entre las ventas netas realizadas por la empresa y el costo de ventas, entre el número de personas que trabajan en la empresa.

C.5 Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades (P5): El índice mide la productividad de la mano de obra del recurso humano empleado con relación a las utilidades obtenidas por la empresa, esto constituye una medida de la capacidad del personal para contribuir a la generación de utilidades.

Los valores del indicador de productividad de la mano de obra respecto a las utilidades se obtienen al dividir las utilidades generadas por la empresa en el último año después de impuestos entre el número de personas empleadas en la empresa.

C.6 Eficiencia de los procesos productivos (P6): El índice de eficiencia de los procesos productivos permite determinar si al interior de la empresa se presentan problemas que afectan el desempeño adecuado de los procesos, lo que incide en forma directa o indirecta sobre la estructura de costos.

Valoración:

$0 < P6 < 25\%$ Eficiencia muy baja en los procesos productivos, o no proporciona información al respecto.

$26\% < P6 < 50\%$ Eficiencia baja.

$51\% < P6 < 75\%$ Eficiencia media.

$76\% < P6 < 100\%$ Eficiencia alta.

C.7 Eficiencia del ambiente de trabajo interno (P7): Este indicador permite determinar si el ambiente de trabajo interno de la empresa reúne las condiciones necesarias para facilitar el desempeño eficiente de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

Valoración:

0 < P7 < 33% Baja eficiencia.

34% < P7 < 66% Eficiencia media.

67% < P7 < 100% los niveles de eficiencia de la empresa con relación al ambiente de trabajo son adecuados.

C.8 Eficiencia para el ambiente en general (P8): Este indicador mide el impacto que tienen las actividades productivas (o de servicios) que realiza la empresa sobre el ambiente o el entorno de la empresa en general, como medida de la eficiencia de sus procesos.

Valoración:

0 < P8 < 33% la empresa tiene muchos problemas de eficiencia que tienen impacto en el ambiente en general.

34% < P8 < 66% la empresa tiene problemas de eficiencia que tienen impacto en el ambiente en general.

67% < P8 < 100% los niveles de eficiencia de las actividades productivas de la empresa son adecuados para el ambiente en general.

C.9 Calidad del producto (P9): Este indicador es una medida de la calidad general del producto de la empresa, para lo cual se tiene en cuenta un conjunto de variables como son: la calidad de la materia prima o insumos que se procesa, el estado de la maquinaria y equipo, la calificación y eficiencia del recurso humano que opera y la calidad del método de trabajo (tecnología) que se utiliza para combinar los factores en la producción.

Valoración:

0 < P9 < 20% la calidad del producto es muy deficiente.

21% < P9 < 40% la calidad del producto es deficiente.

41% < P9 < 60% la calidad del producto es regular.

61% < P9 < 80% la calidad del producto es buena.

81% < P9 < 100% la calidad del producto es muy buena.

D. FINANZAS

En esta área se evalúa si el empresario tiene la capacidad de tomar y ejecutar decisiones que le ayuden a optimizar sus recursos económicos, tomando en cuenta una serie de indicadores resultantes de la combinación de las diferentes cuentas o partidas del balance general y del estado de resultados que el empresario proporciona para elaborar los diagnósticos empresariales.

D.1 Liquidez corriente (L1): Mide el grado de cobertura que tienen los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

Los valores que se utilizan en la medición cuando son mayores que uno son considerado aceptados debido a que se entendería que una parte del activo corriente de la empresa estaría siendo financiada con capitales de Largo Plazo, valores inferiores a la unidad representan una amenaza porque podría estar en riesgo el capital de trabajo.

Cuando los valores del índice de liquidez resultan varias veces superiores a la unidad tales como tres y más debe examinarse las razones puede ser un caso circunstancial.

D.2 Prueba ácida (L2): Es una medición más directa de la liquidez financiera de la empresa a muy Corto Plazo. La medición de este indicador se ubica entre los valores 0.5 y 2 y son considerados adecuados, debido a que significa que más de la mitad de las obligaciones corrientes estarían respaldadas por los activos de mayor liquidez.

D.3 Rotación de las existencias (G1): Permite determinar el número de veces que rotan los inventarios o existencias. Cuanto mayor sea el número de rotaciones al año, mayor será la eficiencia con la que se administran las existencias en la empresa.

D.4 Rotación del activo total (G2): Mide la eficiencia en el empleo de todos los activos de la empresa para la generación de ingresos o como contribución a las ventas.

Un valor alto de la rotación del activo total significa buenas expectativas para alcanzar una alta rentabilidad en el futuro. Valores bajos de este indicador representan un manejo poco eficiente de la inversión o problemas de ventas.

D.5 Rotación de las cuentas por cobrar (G3): Permite conocer la velocidad con la cual se recuperan los créditos concedidos. Este índice muestra cuantas veces al año la empresa convierte en efectivo sus cobros pendientes. Cuando hay valores altos indican un buen manejo de la política de cobranzas y crédito.

D.6 Endeudamiento del patrimonio (S1): Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo. Un valor alto indica que la mayor proporción de la inversión es financiada por capitales de terceros por lo tanto existe un mayor riesgo financiero y una menor solvencia de la empresa.

D.7 Cobertura del activo fijo (S2): Indica que proporción de activo fijo es financiada con capitales permanentes. La medición se realiza: mientras más alto sea el valor del rubro respecto de la unidad, la empresa contara con una mayor proporción de los activos corrientes financiados con capitales permanentes.

Si el indicador es menor a uno significa que la empresa está financiando activo fijo con capital de Corto Plazo lo cual no es recomendable ya que esta pagando costos más altos.

D.8 Cobertura de intereses (R1): El índice de cobertura de intereses mide el número de veces en que las utilidades operativas obtenidas por la empresa cubren el pago de intereses provenientes de las obligaciones contraídas con sus acreedores.

Esta razón muestra si la empresa está en capacidad de pagar sus intereses y si dichos intereses están cubiertos adecuadamente a través de las utilidades. Además permite conocer hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin que ello implique generar dificultades para cumplir con obligaciones contraídas con las entidades financieras y acreedores.

D.9 Rentabilidad neta sobre ventas (R2): Indica la habilidad del empresario para utilizar eficientemente sus factores de producción.

La medición que se realiza es que los valores bajos que tome el indicador pueden ser causados por diferentes factores: ventas reducidas, altos costos ventas o gastos de administración, exceso de gastos financieros.

D.10 Rentabilidad sobre la inversión (R3): Mide la eficiencia con la cual han sido utilizados los activos totales de la empresa.

La medición se compara el activo total con la utilidad operativa o neta conseguido si la relación es inferior a uno significa que invierte más de lo que se obtiene y que el negocio no tiene futuro a Largo Plazo.

D.11 Rentabilidad sobre el patrimonio (R4): Muestra la eficiencia con la cual se utilizan los recursos propios. Este se calcula dividiendo la utilidad neta después de pagar intereses y los impuestos entre el patrimonio de la empresa expresado en tanto por ciento.

El aspecto financiero se inicia con la obtención de los estados financieros actualizados de parte del empresario para los tres últimos periodos contables (balance general y estado de resultados); si es posible. Es preferible para ello que la comparación corresponda a períodos análogos y consecutivos. No obstante en caso de contar con períodos no equivalentes se debe realizar el ejercicio teniendo en cuenta esta situación al momento de la lectura de los indicadores.

El acto de digitar la información financiera se realiza directamente de los estados financieros obtenidos al software Gestiona 3.0. Éste a su vez procesa la información y entrega los resultados en un reporte de ratios (indicadores) financiero, los mismos que responden a cuatro categorías: liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.

Un primer análisis de finanzas se compara a la primera consulta que hace el médico con su paciente. La cuestión financiera nos brinda una visión concreta sobre la situación de la empresa. Nos indica hasta que punto ha desarrollado la crisis y la enfermedad. No lleva mucho tiempo realizarla y en caso que sea necesario se complementa con el diagnóstico general donde los datos del área financiera se interrelacionan con los de las otras tres áreas.

Lo que normalmente se encuentra son estados y balances anuales que los realizan para cumplir con los requerimientos burocráticos de pago de impuestos y así estar al día con el Estado. Se recomienda trabajar con el análisis de las cuentas que les dan origen.

En el trabajo con las pequeñas empresas y más aún con la microempresa de acumulación, se suele afirmar que el análisis de los estados financieros no es útil, debido a que éstos no reflejan la realidad, pues para evitar el pago de impuestos, o para gestionar estos documentos a una entidad financiera y así obtener un préstamo, se presentan modificados. Incluso en el caso de la microempresa de acumulación se afirma que no cuentan con esos registros.

Es por ello que deben saber leer el balance, interpretarlo y en el análisis de los resultados encontrar la consistencia de las cifras y magnitudes planteadas para poder orientarse. Si se diera el caso que los estados financieros no dan las señales del funcionamiento de la empresa, es necesario conversar y trabajar con el empresario para obtener la información más exacta que permita identificar el proceso que se vive. Este tipo de ajuste es indispensable para trabajar en un ambiente real y poder proponer recomendaciones útiles.

9. INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS:

Los consumidores exigen, cada vez, más atributos de calidad en los productos que adquieren. La inocuidad de los alimentos es una característica de calidad esencial, por lo cual existen normas en el ámbito nacional Las Buenas Prácticas de Manufactura son una herramienta básica para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

- Son útiles para el diseño, funcionamiento de los establecimientos, para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.
- Son indispensables para la aplicación del Sistema HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control), de un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un Sistema de Calidad como ISO 9000.

- Se asocian con el Control a través de inspecciones del establecimiento (Programa Calidad de los Alimentos) con el objetivo de verificar que no exista ninguna condición que pueda afectar la inocuidad de los alimentos que se preparan.

Antes de ingresar, se debe observar que el lugar donde se encuentra el alimento esté protegido de inundaciones, olores indeseables, humo, polvo, gases, luz etc.

Se deberá evaluar las condiciones de infraestructura la que deberá ser sólida y estar diseñada de forma que no se acumule suciedad ni puedan anidar plagas. El ingreso de todo tipo de animales debe restringirse. El material de construcción no debe transmitir sustancias indeseables. También se debe observar el estado de:

- Las **aberturas**. Deben impedir la entrada de animales domésticos, insectos, roedores, moscas y otros contaminantes del aire (humo, polvo y vapor).
- Los **pisos**. Deben ser de materiales resistentes al tránsito continuo, impermeables y antideslizantes. Es recomendable que sean lisos para que sea más fácil su limpieza y desinfección. Los mismos deberán tener una pendiente tal que permita que los líquidos escurran hacia las rejillas impidiendo su acumulación.
- Las **paredes**. Deben estar construidas o revestidas con materiales no absorbentes, lavables (aún los ángulos) y de colores claros.
- Los **techos**. Al igual que en los pisos y las paredes deben asegurar la falta de acumulación de suciedad ni condensaciones y que no se formen manchas de mohos.
- Las **puertas**. Deben ser de material no absorbente y de fácil limpieza. Las mismas. Tienen que mantenerse siempre cerradas de forma completa (sin dejar rendijas de luz)

En pleno sitio de manipulación de los alimentos, se debe verificar que todas las estructuras y accesorios estén instalados de manera que se evite la contaminación directa o indirecta de los alimentos, de la materia prima y material de envase por condensación y goteo y además, que no se entorpezcan las operaciones de limpieza.

Los sanitarios y vestuarios del personal deben estar completamente separados de las zonas de elaboración y no tener acceso directo a éstas. Se deberá corroborar que en el paso entre los sanitarios y el área de preparación haya, al menos, un lavamanos completamente equipado.

Así mismo, deben existir separaciones en función del grado de procesamiento de los productos. Se debe disponer de lugares separados para el almacenamiento de desechos, sustancias tóxicas, devoluciones, productos y utensilios de limpieza, materias primas, productos intermedios y terminados. Es conveniente que los establecimientos cuenten con un sector especial para el almacenamiento de las bolsas de residuo, lejos de las zonas de elaboración, donde permanecerán hasta el momento de la recolección.

Un lavamanos completamente equipado consta de una fuente de agua provista de agua jabón, cepillo de uñas, toallas de papel o secador y cesto para los papeles. El accionamiento del mismo en lo posible debe ser tipo “pedal” para evitar el accionamiento manual, que se convierte en una fuente importante de contaminación

Específicamente, los recipientes para desperdicios deben estar ubicados en lugares adecuados, poseer tapa y una capacidad acorde al volumen de desechos. Deberán estar provistos de bolsas colectoras en su interior. Pueden ser de metal, plástico u otro material que permita un fácil manejo y limpieza cada vez que se vacíen los mismos.

El espacio debe ser amplio para la movilización de los empleados e impedir la contaminación cruzada. Además, el local debe tener un diseño que permita realizar eficazmente las operaciones de limpieza y desinfección: espacios que permitan el acceso con los utensilios de limpieza entre los equipos, y los equipos de las paredes, techo y piso.

Los insumos, materias primas y productos terminados deben estar ubicados sobre estantes, tarimas también separadas de las paredes y el techo para permitir la correcta higienización de la zona.

La iluminación puede ser natural y/o artificial siempre que posibilite la realización de las tareas y no altere los colores ni comprometa la higiene de los alimentos. Los artefactos de iluminación que estén ubicados sobre el área de manipulación deben estar protegidos.

Otro punto a observar es la ventilación que tiene como objetivo evitar el calor excesivo, la condensación de vapor y el ingreso de aire contaminado. La dirección de la corriente de aire no deberá ir nunca de una zona sucia a una zona limpia.

Se debe proveer de una buena ventilación en áreas de preparación del producto como es la zona de horneado, donde puede haber una carga térmica alta y emisión de calor que se deben disipar por sistemas de ventilación.

El agua utilizada debe ser potable (cumpliendo requisitos de calidad físico-química y microbiológica), provista a presión adecuada y cantidad suficiente. Asimismo, debe existir desagüe de la misma.

Los equipos y los utensilios utilizados para la elaboración del producto deben ser de material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores. Deben ser no absorbentes, resistentes a la corrosión y a las repetidas operaciones de limpieza y desinfección. Se recomienda evitar el uso de utensilios o equipos con superficie de madera y de productos que puedan corroerse.

En cuanto a su disposición el cuidado debe estar en no colocarlos sobre rejillas o desagües y asegurarse, además, que los bordes o salientes de los mismos no interfieran con la libre circulación de las personas. También, debemos verificar que se realicen los procedimientos de calibración y mantenimiento preventivo de equipos, para asegurar que no haya pérdidas por roturas y demoras en el proceso.

La pauta principal consiste en garantizar que las operaciones se realicen higiénicamente desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado.

Todas las acciones que se relacionan con la manipulación de los alimentos deben ser planeadas, ejecutadas y supervisadas en forma permanente. Es por ello que todos los que conforman el equipo de trabajo juegan un papel preponderante en las buenas prácticas de manufactura (BPM), aún las visitas.

Un manipulador de alimentos es toda persona que esté involucrada en las tareas de producción, preparación, elaboración, empaque, almacenamiento, transporte, distribución y venta de los productos. La higiene personal es una medida muy importante para evitar las ETAs (enfermedades transmitidas a través de los alimentos).

Los manipuladores pueden ser la causa de la contaminación de alimentos en cada uno de las operaciones del proceso productivo hasta el consumo final.

Para establecer buenas prácticas de higiene personal, las personas a cargo de la producción de alimentos deben:

- Establecer y ejecutar normas, reglas, políticas y procedimientos
- Proveer instalaciones y equipamiento que estimulen las buenas prácticas
- Orientar y capacitar al personal en el uso de buenas prácticas de higiene y manipulación de alimentos
- Supervisar y controlar las prácticas y asegurarse que los manipuladores estén sanos
- Dar el ejemplo.

Todos los involucrados deben tener entrenamiento y entender por qué, cómo, qué, quién y dónde desarrollar cada tarea y cada una de las prácticas que se relacionen con el mantenimiento de las condiciones generales y de higiene del establecimiento.

Es por medio de la capacitación constante que se puede tomar conciencia, y compromiso con las actividades de cada uno, asumir la responsabilidad en cada puesto y adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos. A partir de esto, se espera un cambio de actitud como consecuencia de haber comprendido el por qué de los cuidados para garantizar la calidad alimentaria.

Los temas específicos sobre los cuales debe capacitarse al personal son: contaminantes y contaminación, Microbiología de Alimentos, manipulación higiénica de los alimentos (conductas y procedimientos), higiene personal, vestimenta y salud, limpieza y saneamiento, seguridad para minimizar riesgos de producir accidentes y control de plagas, entre otros puntos a tratar.

La actitud de cada manipulador de alimentos también es responsabilidad de cada uno de los manipuladores. Se deben realizar observaciones día tras día para detectar síntomas de enfermedades y malos hábitos de higiene y manipulación. El uso de póster y folletos sobre el lavado de manos es útil para reforzar y recordar algunas reglas.

10. CRITERIOS DE EVALUACIÓN TOMADOS EN CUENTA EN LA INSPECCIÓN SANITARIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ELABORACIÓN DE ALIMENTOS

VARIABLE	%
Ubicación y Alrededores	5
Infraestructura	5
Recepción	2
Área de Producción	2
Bodegas	4
Servicios Sanitarios	4
Iluminación y Ventilación	4
Basura y Aguas Servidas	10
Control de plagas	5
Proceso de Producción	10
Agua en Cantidad y Calidad	9
Higiene en Proceso de Producción	8
Control de Calidad de la Materia Prima	2
Control de Temperatura	5
Manipuladores	25
TOTAL	100

11. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EMPRESARIALES

Para diseñar de manera preliminar los planes de mejoramiento se debe tomar como insumo los resultados que proporciona Gestiona 3.0 con la finalidad de identificar en cada una de las áreas de la gestión:

- Las fortalezas que caracterizan a la empresa y que son la base del aprovechamiento de las oportunidades que les ha permitido alcanzar sus éxitos hasta el momento, poder diseñar un plan de mejoramiento afirmando lo positivo de la empresa.
- Las debilidades que se presentan y que nos hacen ver por dónde esta fallando la gestión de la empresa.

La explicación de los indicadores y las ayudas del programa, como escalas interpretativas, gráficos y descripción de procesos o estrategias, constituyen en sí herramientas para identificar las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la gestión al interior de la empresa que se diagnostica de acuerdo a los valores que tome cada índice o las tendencias y características que demuestren.

La metodología GESTIONA 3.0 sugiere la siguiente guía para la identificación de fortalezas y debilidades:

Guía para identificar fortalezas y debilidades

1) Respecto a las fortalezas

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de la empresa?
2. ¿Análisis de la sostenibilidad de los indicadores de dichas fortalezas?
3. ¿Existen posibilidades de potenciarse dichas fortalezas en el seno de la organización interna de la empresa, cada una por separado y/o en combinaciones diversas?
4. ¿Cómo pueden ayudar el resto de los actores del cluster a consolidar esas fortalezas como alianzas estratégicas?
5. ¿Qué oportunidades pueden ser explotadas a partir del reconocimiento de las fortalezas de la empresa?

2) Respecto a las debilidades

1. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa para cada área analizada?
2. ¿Cuáles son las escalas de debilidades, a juicio del empresario y del consultor, en el sentido de la gravedad y la oportunidad para intervenir?
3. ¿Cuáles son las debilidades seleccionadas para intervenir de inmediato?
4. ¿Cuáles son las debilidades seleccionadas para intervenir a mediano plazo?
5. Presupuesto de la intervención. Relación costo beneficio.
6. Fijar los criterios de evaluación. Indicadores y mecanismos de evaluación. Control del proceso.
7. Clínica de consultores evalúa a posteriori, 6 meses, un año.

12. LA MATRIZ COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La matriz competitiva de la empresa es una ayuda gráfica que tiene tres propósitos:

- La facilitación de las discusiones de las clínicas de consultores para diagnosticar adecuadamente a la empresa en cada área de la gestión empresarial.
- La identificación de las principales fortalezas y debilidades en cada una de las cuatro áreas de la gestión empresarial que sirven como base para el desarrollo de estrategias que permiten maximizar el aprovechamiento de oportunidades y minimizar las situaciones en las cuales se pueden dar las amenazas.

13. DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ COMPETITIVA:

La matriz competitiva toma en cuenta el análisis interno de la empresa e identifica debilidades y fortalezas de la misma, cada una utilizando tres columnas que se describen así:

- En la primera se presentan las cuatro áreas de la gestión empresarial.
- En la segunda columna que aparece en blanco se colocarán las principales fortalezas que caracterizan a la empresa, por cada área de la gestión empresarial, y que constituyen la base para el desarrollo las estrategias que pretenden maximizar el aprovechamiento de oportunidades.
- En la cuarta columna se muestra el impacto que las fortalezas tienen en relación a su competitividad, clasificándose como alto, medio y bajo impacto.
- En la cuarta columna, que también se presenta en blanco, se colocarán las principales debilidades que posee la empresa en cada área de la gestión empresarial y que constituyen las puertas de acceso para las probables amenazas.
- En la quinta columna se muestra el impacto que las debilidades tienen en relación a su competitividad, clasificándose como alto, medio y bajo impacto.

El diseño de un plan de mejoramiento tiene como finalidad definir los objetivos y estrategias que orienten el desarrollo de las acciones que proponen implementar.

Guía para el diseño de los planes de mejoramiento

1. Se trata en esta fase de decir, demostrar, convencer al empresario acerca de las tareas que hay que cumplir, cómo se van a realizar y cuanto cuesta ese proceso.
2. El primer elemento que se pasa revista es vincular los síntomas e índole de los problemas declarados por el cliente. Se debe tomar en cuenta “que le duele al cliente”, ¿Qué síntomas le preocupan al cliente? Esta recomendación es muy necesaria, en tanto el cliente suele tener ya algunas opiniones sobre lo que puede estar pasando en la empresa, los puntos donde cree que hay problemas u oportunidades.
3. Elección del camino a seguir para desarrollar un proceso de competitividad, basándose en los hallazgos del diagnóstico. ¿Existe un proceso de mejoramiento dentro de la empresa? ¿Cuáles son las estaciones en las que nos vamos a apoyar, dentro o fuera de la empresa? Analizar, repasar y repensar el proceso competitivo.
4. ¿Qué combinaciones le aporta su propio pensamiento creativo? Seleccionar y analizar las ideas de solución probables. Análisis de las combinaciones posibles para potenciar las fortalezas y atacar las debilidades.
5. Autoanálisis del consultor acerca de su experiencia en un caso similar y posibilidades de utilizar informes y experiencias ajenas de fuente de consulta.
6. Análisis de los cambios a realizar y examen de las probables resistencias. ¿Es necesario hacer alguna pregunta o entrevista, encuesta, adicional para evitar resistencias mayores?
7. El plan debe ser pensado para conseguir el compromiso del empresario con el plan de acción sugerido.
8. Pasos a seguir. Probable cronograma, control del tiempo de intervención.
9. Llevar el caso a la clínica de consultores.
10. Negociar con el cliente.
11. Capacitación, estímulos y organización de las fuerzas. ¿Cómo conseguimos el concurso de las mejores fuerzas y del conjunto? ¿Quiénes se hacen cargo de las tareas y cómo participa el consultor, la consultora?
12. Presupuesto de la intervención. Relación costo beneficio.
13. Fijar los criterios de evaluación. Indicadores y mecanismos de evaluación. Control del proceso.
14. Clínica de consultores evalúa a posteriori, 6 meses, un año.

VI. METODOLOGIA

El presente estudio es descriptivo y transversal dado que no se cuenta con estudios anteriores r4ealcioneado con nuestra investigación para lo cual se realizaron las gestiones pertinentes con una empresa consultora para acceder a información de expedientes y evaluaciones mediante el GESTIONA. Se tomó como marco 50 expedientes de unidades de panificación, de los cuales se determinó una muestra de 26 elegidos por conveniencia según criterio de ubicación y proximidad. Estas unidades de panificación se localizan como sigue: 6 del Municipio de León, 5 de La Paz Centro, 11 de Nagarote, 2 de Materares y 2 de Telica.

El trabajo consistió en la realización de un diagnóstico empresarial en el marco del programa de apoyo empresarial INDE-PROSEDE el cual fue recopilado por una empresa privada local; durante el periodo comprendido Marzo 2003 – Noviembre 2004

Todos los diagnósticos fueron presentados en clínica de consultores y realizados aplicando la metodología de Gestiona 3.0, diseñada por Recursos S.A.C., empresa consultora con sede en Lima – Perú, promovida en el País por la Agencia Alemana para el Desarrollo – GTZ, y cuya licencia fue verificada.

La información se recopiló de expedientes y matrices de resumen que fueron suministradas en las instalaciones de dicha empresa. Se procedió elaborar bases de datos en hojas electrónicas de Excel y resúmenes para condensar la información. Una vez obtenida toda la información se realizó un análisis previo para detectar discordancia e información faltante para corregir con la ayuda de la institución facilitadora de la información.

Para verificar la calidad de los datos plasmados en los informes de los diagnósticos se hicieron muestreos aleatorios de las encuestas consultando la base de datos original del software GESTIONA 3.0 y una base de datos (fuente secundaria) relacionada con los aspectos Higiénico-Sanitarios diseñada en EXCEL, una vez verificados los datos de los indicadores, se procedió a la introducción de los mismos en una base de datos diseñada previamente con el programa SPSS 10.0 para Windows, donde se registraron tanto los datos de gestión empresarial como los datos relacionados a los aspectos higiénico-sanitarios, haciendo un muestreo aleatorio de los casos en estudio con el fin de comprobar la calidad de la introducción de los datos (50% de las encuestas) para finalmente, ser procesados. En dicho procesamiento se hizo el cálculo de parámetros estadísticos descriptivos (media, porcentajes, frecuencias), los que se presentan en tablas correspondientes a las cuatro áreas de gestión empresarial: Dirección, Finanzas, Mercado, Producción y nivel de cumplimiento de Normas Higiénico-Sanitarias Nacionales, utilizando un diagrama radial para la presentación de los resultados en este último aspecto estudiado.

Las variables estudiadas fueron los aspectos de gestión empresarial: Dirección, Finanzas, Mercado, Producción y el Nivel de cumplimiento de la Norma Higiénico - Sanitaria. Las unidades de producción analizadas pertenecen a los Municipios de León, La Paz centro, Nagarote, Mateare y Telica

Todos los valores de los indicadores obtenidos fueron medidos en porcentajes con cada uno de ellos y los criterios de valoración que propone la metodología GESTIONA 3.0, tomando en cuenta los valores obtenidos en la inspección Higiénico-Sanitaria se diseñó una matriz competitiva que a su vez sirvió de referencia para el diseño del Plan de Mejoramiento que se propone en este estudio y con cuya implementación se espera contribuir al fortalecimiento de este tipo de negocios, así como disponer de información específica del sector que sea útil al gremio y a Instituciones de apoyo empresarial para ajustar y/o diseñar políticas de apoyo al desarrollo de empresas panificadoras específicamente.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Sub. variable	Indicadores
1. Dirección	Misión	Existencia de una misión
	Visión	Visión del empresario
	Recursos Humanos	Desarrollo de RRHH y Capacitación del Personal
	Manejo de información	Registros contables
		Gestión de la información
	Conglomerados y competitividad	Desarrollo de redes de cooperación
		Desarrollo de procesos de mejora continua
	Genero	Valoración de Genero
	Intangibles	Existencia de Intangibles
	Familia y Empresa	Número de Familias y empresa
Medio ambiente	Política de medio ambiente	
	Evolución del Patrimonio	
2. Mercado	Producto	Contribución a las ventas
		Descripción del producto, val. Esenciales, formales y aumentados
	Precio	Determinación de precios
	Promoción	Estrategia de promoción
	Distribución	Estrategia de distribución
		Contribución a las ventas por cada lugar o cliente
Estacionalidad de las ventas		
3. Producción	Productividad	Fases del Proceso productivo
		Evolución de la producción
		Productividad de la mano de obra
		Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado
		Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades
	Eficiencia	Eficiencia de los procesos productivos
		Eficiencia del ambiente de trabajo interno
		Eficiencia del ambiente en general
	Calidad	Calidad del Producto

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

(Continuación)

Variable	Sub. variable	Indicadores
4. Finanzas	Liquidez	Liquidez corriente
		Prueba ácida
	Gestión	Rotación de existencias
		Rotación del activo total
		Rotación de las cuentas por cobrar
	Solvencia	Endeudamiento del patrimonio
		Cobertura de activo fijo
		Cobertura de intereses
	Rentabilidad	Rentabilidad neta sobre las ventas
		Rentabilidad de la inversión
		Rentabilidad del patrimonio

Para el análisis del cumplimiento de las Normas Higiénico-Sanitarias, se tuvieron en cuenta las Normas Técnicas Obligatorias como son:

- Norma Técnica de Panificación Especificaciones Sanitarias (NTON 03-039-02)
- Norma Técnica para Manipuladores de Alimentos (NTON 03-026-98)
- Norma para el Etiquetado de Alimentos Pre- Envasados (NTON 03-021-98)

De las que se tomaron puntos de mayor relevancia para la elaboración y manipulación de alimentos, incluidas en la Ficha de Inspección Sanitaria (detallada en los anexos) estas variables que se acompañan de sus indicadores:

VARIABLES	INDICADORES
Ubicación y alrededores:	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación • La ubicación según focos de contaminación. • Protección contra animales domésticos.
Infraestructura:	<ul style="list-style-type: none"> • El estado físico de la construcción de la Planta (Paredes, pisos etc). • Materiales impermeables y de fácil de limpieza. • La protección de puertas y Ventanas para evitar entrada de polvo, lluvia y roedores. • La separación física de áreas de recepción, distribución. • La secuencialidad del diseño del área de proceso.
Recepción:	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones de descargue y recepción de Materia Prima. • Condiciones de almacenamiento, registros escritos sobre entradas y salidas de Materia Prima e insumos.
Área de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio disponible para realizar sin riesgos las operaciones de proceso
Bodegas:	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones higiénico- lugar de Almacenamiento de la materia prima e insumos de proceso. • Orden en la Bodega.
Servicios Sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación. • La existencia de servicios sanitarios separados por sexo, el estado de funcionamiento y su aprovisionamiento con papel higiénico, lavamanos, toallas y jabón. • Ventilación.
Iluminación y Ventilación	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad (que evita el deslumbramiento y agotamiento ocular) • Ventanas o ventiladores.
Basura y Aguas Servidas	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de recipientes de basura. • Condiciones del basurero (tapadera y forma de accionamiento). • Limpieza de basureros. • Disposición y extracción final de la basura (frecuencia de extracción). • Posibilidad de contaminación por aguas servidas y basura. • Condiciones de la tubería del sistema de desechos de líquidos.
Control de plagas	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia o huellas de presencia de insectos y/o roedores. • Certificado de fumigación del lugar y almacenamientos de productos utilizados para tal fin. • Existencia de programa de control de plagas • Uso de plaguicidas registrados.
Proceso de Producción:	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de material de los equipos y superficies de contacto con el alimento. • Estado físico de equipos y maquinaria. • Limpieza y desinfección, programa de mantenimiento de los equipos.

Control de plagas	<ul style="list-style-type: none"> • Evidencia o huellas de presencia de insectos y/o roedores. • Certificado de fumigación del lugar y almacenamientos de productos utilizados para tal fin. • Existencia de programa de control de plagas • Uso de plaguicidas registrados.
Proceso de Producción:	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de material de los equipos y superficies de contacto con el alimento. • Estado físico de equipos y maquinaria. • Limpieza y desinfección, programa de mantenimiento de los equipos.
Agua en Cantidad y Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad disponible. • Potabilidad comprobada del agua utilizada en el proceso productivo y labores de limpieza.
Higiene en Proceso de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Higiene en la manipulación durante el proceso de producción. • Supervisión de los aspectos higiénicos.
Control de Calidad de la Materia Prima	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un programa de control de calidad a lo interno de la empresa y registros.
Control de Temperatura	<ul style="list-style-type: none"> • Control y registro de la temperatura según el proceso.
Manipuladores:	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza del personal. • Uso y limpieza de gabachas, gorros y pelo cubierto. • Capacitación del personal en Buenas prácticas de manufactura. • Existencia de un botiquín, extinguidor en función de los riesgos existentes. • Programa de control de la salud de los trabajadores.

Presentación de resultados e informe

Los resultados se presentaron en diagrama de barras para el análisis general de las áreas de Dirección, Mercado y Producción; así también para el análisis específico de dichas áreas con el comportamiento de sus indicadores para cada una.

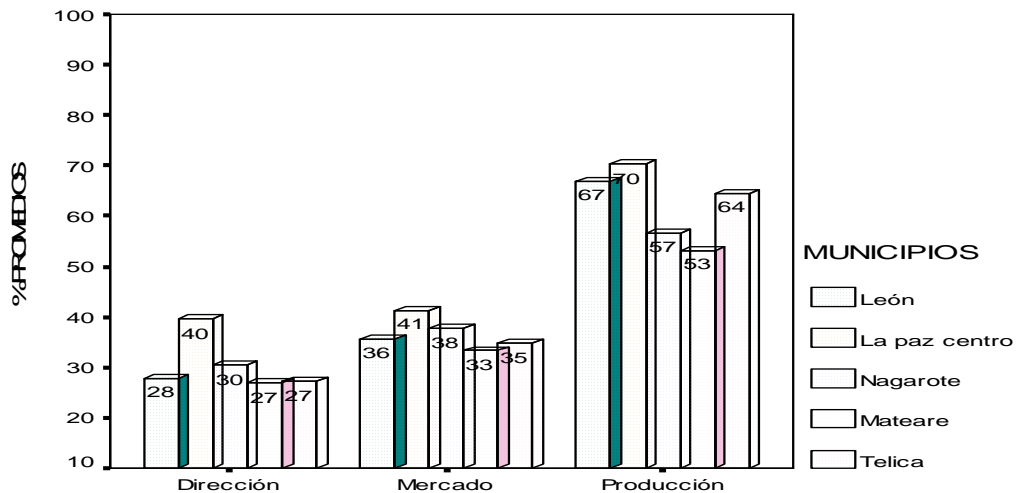
Para el análisis del área de Finanzas se diseñó una tabla de máximos y mínimos, ya que existían datos que estaban muy alejados unos de otros y esto no permitió obtener valores promedios para realizar dichos gráficos, ya que las medias no serían representativas. Así mismo se presentó una tabla- resumen para analizar el estado de cada indicador haciendo grupos por rangos según el Gestiona.

Para el análisis del cumplimiento de las Normas Higiénico- Sanitaria se presentaron los resultados en diagrama radial.

De esta manera se pudo obtener las fortalezas y debilidades para la elaboración de la matriz competitiva que dio paso al diseño del plan de mejoramiento.

VII. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

GRAFICO No.1 Comportamiento de las variables de las Áreas de Gestión Empresarial: Dirección, Mercado y Producción correspondientes a las panaderías estudiadas en los Municipios de León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica.



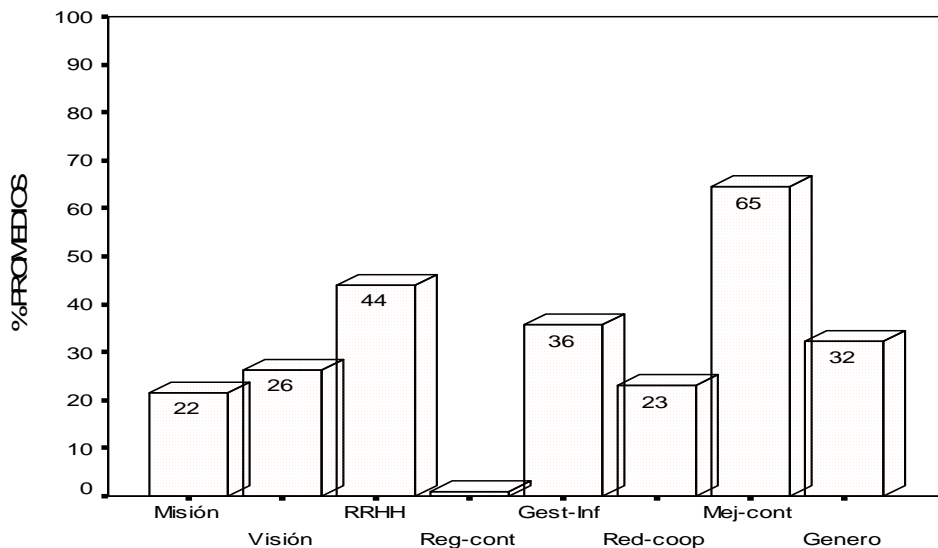
Este gráfico muestra los municipios estudiados en las tres áreas de la Gestión Empresarial, de los que presento un porcentaje mayor en el área de Dirección el municipio de La Paz Centro con un valor de 40%, indicando de acuerdo al método aplicado, que estas microempresas tienen intención de desarrollar y establecer la razón de ser y futuro de la empresa, en vías del crecimiento empresarial. No así para el resto de municipios, que reflejan valores inferiores entre 27% y 30%, cuentan con potencialidad, pero aún no se ha establecido específicamente.

En el área de Mercado el mismo municipio reflejó un valor máximo de 41% indicando que las microempresas ahí localizadas, tienen conocimiento sobre sus competidores, el precio de sus productos y el desplazamiento que sus mismos productos deben tener para ganar más espacio en el mercado local y competitivo. El resto de los municipios presentan valores próximos al valor máximo, que muestra el interés de los empresarios para abordar de manera más amplia o que encierra el ciclo de vida de sus productos desde su elaboración hasta su expendio final.

Finalmente en el área de Producción, el valor máximo es de 70% correspondiente al mismo municipio, seguido de León con un 67% esto significa que las microempresas de estos municipios tienen control sobre todos sus procesos productivos.

1.- AREA DE DIRECCIÓN

GRAFICO No. 2 Comportamiento general de los indicadores del área de Dirección, correspondiente a las 26 panaderías estudiadas.



1.1 Misión:

De acuerdo a las panaderías estudiadas, el valor promedio del indicador es del 22%, indicando según el Gestiona que estas microempresas tienen la potencialidad para desarrollar una misión, siendo los mayores aportes las panaderías de Nagarote, Mateare y Telica, en el 85% de estas microempresas sintetizan en una frase la misión y por otra parte solo el 31% están en un proceso regular para definir la misión.

Por lo que se puede mencionar, esto en general es preocupante de que las panaderías no tengan escrito el perfil y los objetivos que la empresa persigue, ya que es muy importante que toda empresa tenga definida la razón de ser de su negocio, porque le da seguridad tanto al empresario como a los trabajadores y los concientiza sobre los objetivos propuestos por la empresa. De tal forma que se hace necesario que los empresarios lleguen a un acuerdo y definan la misión de su microempresa y ésta sea escrita, presentada a demás de trabajadores y puesta en un lugar público, para que de esta manera el personal de trabajo se identifique con ella.

1.2 Visión:

De acuerdo a las panaderías estudiadas, el valor promedio es del 26%, ubicado según el método Gestiona 3.0, como baja la visión es restringida, siendo las de mayor contribución para dicho porcentaje las panaderías de los municipios de Nagarote, Mateare y Telica. En donde el 65% de éstas tienen una opinión fundad acerca de la evolución del mercado y el 54% tiene una opinión a cerca de la evolución en el mercado de sus competidores. De esto se puede decir que estas empresas tienen conocimientos a cerca del mercado en el que se mueven y aunque la misión y visión caminan de la mano, en relación con la misión, la visión está un poco más alta, esto significa que tienen mejor definido hacia donde quieren ir que a donde están ahora, pero de manera general la visión es baja, restringida. Es necesario que todas las microempresas hagan un análisis de qué cosa quieren a largo plazo y que ésta sea motivada por la misión.

1.3 Desarrollo de Recursos Humanos y Desarrollo del personal:

Según las panaderías estudiadas el valor promedio de éste indicador es del 44%, que según el Gestiona 3.0, es un nivel bajo, siendo las panaderías de mayor aporte a éste porcentaje las de León, Mateare y Telica, en donde el 61.5% tienen una experiencia de más de 6años de trabajar en el área de ventas de dichas microempresas, también se sabe que en el 73% de estas microempresas no existen políticas para fomentar la organización, así el 77% de las panaderías invierten menos del 1% de sus utilidades en capacitaciones al personal. De esto se puede decir que con la experiencia que tienen estos trabajadores en sus áreas la gerencia o propietarios de estos negocios no se preocupan por capacitar a sus trabajadores en sus áreas o en otras para aumentar los conocimientos; ya que constantemente están cambiando o mejorando las

tecnologías, se hace necesario que los dueños o propietarios inviertan en capacitaciones para el personal, para que de esta forma puedan aumentar su capital humano.

1.4 Registros Contables:

Según las panaderías estudiadas, el valor promedio es del 1%, que según el método Gestiona 3.0, es de muy baja calidad la gestión de los registros contables, en donde el 96% de las panaderías no elaboran balance y estado de resultado y en ninguna de ellas se elaboran flujos de caja, solo el 15% de éstas llevan libros o cuadernos de ingresos y egresos en las microempresas. Estas panaderías estudiadas de forma general, están deficientes, ya que no llevan ningún tipo de registro que las haga saber cuanto invierten y cuanto ganan, se hace necesario que se capacite a dueños de las microempresas para que implementen dentro de sus actividades el control de los registros contables que le va a permitir saber si la microempresa ésta perdiendo o generando utilidades.

1.5 Gestión de la información:

El valor promedio de éste indicador es de 36%, ubicado en el Gestiona como “La capacidad del empresario para gestionar y hacer uso eficiente de la información al interior de su negocio, es media”. Siendo las panaderías de Nagarote, La Paz Centro y León. Es importante que estas microempresas tengan activa la gestión de la información a lo interno y tenerlo a lo inmediato por cualquier circunstancia que se presente en donde se haga necesario llevar todo lo concerniente a cómo marcha la empresa por medio de estadísticas, artículos, etc.

1.6 Desarrollo de Redes de Cooperación:

Con un valor promedio de 23%, ubicado según el Gestiona como la “capacidad del empresario para desarrollar redes de cooperación con sus pares, es baja” las panaderías que mayormente influyeron en el porcentaje son las de León, Mateare y Telica, en donde el 54% hace un tipo de acuerdo con los proveedores para competir en el mercado, el 65% tienen relaciones con las empresas para competir en el mercado. Es necesario que las microempresas no pasen por alto el tener una buena comunicación con otras empresas, porque ellos se pueden

servir de ellas o viceversa, etc., sin tener celo de la información que pueda dar y así poder obtener alianzas que vendrían a beneficiar a ambas partes.

1.7 Desarrollo de Procesos de Mejora Continua:

Siendo representado por un valor promedio de 65% que de acuerdo al método Gestiona 3.0 “se desarrollan mínimamente políticas internas de mejoramiento y ejecutan algunas actividades inherentes”. El 69% de estas tienen buenas políticas y actividades para seleccionar y eliminar los objetos en el área de trabajo, de la misma forma un 69% cuentan con políticas para mejorar la limpieza. Se hace necesario que las empresas tengan en cuenta esta parte, ya que es muy importante para que se de un buen desarrollo del proceso en cada panadería, ya que si esto no existe toda la producción sería un caos y como consecuencia traería un producto final deficiente.

1.8 Género

Con un valor promedio 32%, de acuerdo al Gestiona 3.0 “desarrollan algunas actividades relacionadas con el género. Con esto se sabe que solamente tienen algunas actividades como microempresas toman en cuenta al género, en la actualidad se está dando igualdad de oportunidades, deberes y derechos, así ya sea hombre o mujer se puede desempeñar en cualquier área de la empresa, sin tomar en cuenta su género, sino su capacidad como ser humano y trabajador.

1.9 Intangibles de la empresa

De las panaderías estudiadas de los municipios de León, La Paz Centro y Nagarote, Mateare y Telica ninguno de estas reportan o ha logrado una certificación de calidad, ya que no reconocen lo importante que es para el avance de su empresa y a si obtener mayor calidad y eficiencia en sus productos, además del prestigio que se adquiere ante los clientes y además competidores de ser catalogada como una empresa panificadora líder o patrón.

1.10 Nivel de calificación del personal

De las panaderías estudiadas en estudios se obtuvo que la mayoría de los trabajadores tenían, por lo general un nivel de estudio medio ya que no llegaban a concluir sus estudios secundarios seguidos por otras parte que tienen estudios primarios y solamente una pequeña parte tienen estudios superiores, se reflejan aun en los altos mandos de una microempresa de este tipo sin tener en cuenta la importancia de cada uno de estos acápites estudiados para que una empresa produzca solamente productos de alta calidad y que sean inocuos para la salud del consumidor. En cuanto a la participación en cursos de capacitación, solamente los han hecho en los que son obligados por el MINSA a tomarlos y no se han preocupados por capacitar por su cuenta a trabajadores en general, de mando medio ni de los de gerencia, esto debido a su misma falta de preparación para saber cuan importante es.

1.11 Familia y empresa

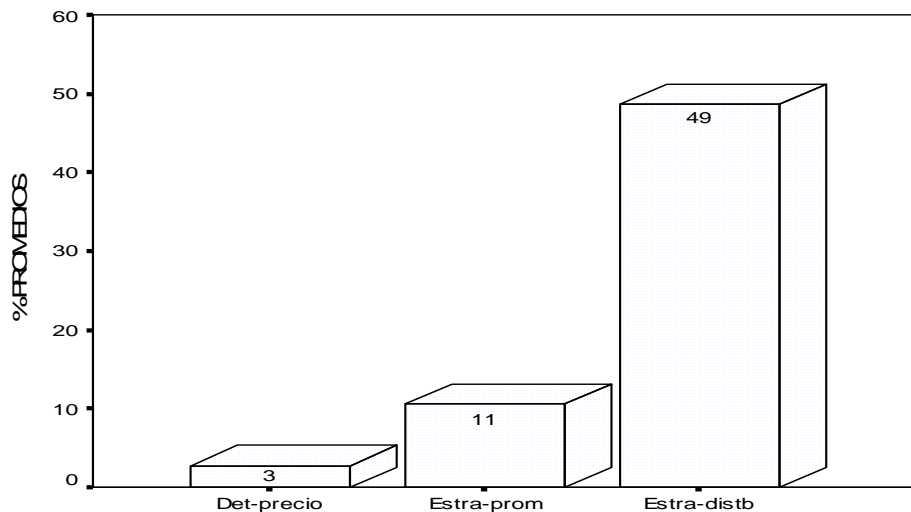
Como es de esperarse en Nicaragua por la falta de facilidades económicas para que alguien emprenda su negocio solo es muy difícil y remota a menos que cuente con un capital propio muy alto para llevar a cabo objetivos propuestos de este tipo familiar involucradas entre si, en donde cada quien aporta principalmente con su trabajo para poder lograr dichos empeño.

1.12 Política de medio ambiente:

En la mayoría de las empresas en estudios dicen no tener políticas escritas definidas que ayude a mejorar o no destruir el medio ambiente; ya que aun en la practica tienen dentro de sus actividades la quema de leña para el calentamiento del horno en la elaboración del pan, ya que aún en Nicaragua se usan los hornos tradicionales hechos de barro esto provoca el despale indiscriminado que día a día azota más el ecosistema, pero dicen tener nociones y estar consientes de la necesidad de cuidar nuestro medio ambiente; pero esto lo hacen solamente de una forma muy cerrada limitándose a entender por medio ambiente el lugar de producción y sus alrededores en donde dicen tener higiene y sanidad.

2. AREA DE MERCADO

GRAFICO No. 3 Comportamiento general de los indicadores del área de Mercado correspondiente a las 26 panaderías estudiadas.



Los indicadores de mercado estudiados aplicando la metodología GESTIONA 3.0 lo constituyen indicadores cualitativos como: la contribución de los principales productos a las ventas, la descripción y calificación de los mismos determinados por el valor esencial, formal y aumentado de los mismos, la contribución de los lugares o clientes a las ventas, la estacionalidad de las ventas así como indicadores cuantitativos: determinación de los precios, Estrategias de promoción y distribución de los productos.

2.1 Contribución de los principales productos a las ventas:

En el 100% de los casos estudiados se encontró en el expediente, un gráfico donde se pudo apreciar la participación de cada producto en la generación de ingresos de las panaderías, que por ser muy diversos, solamente se comenta que los empresarios describen fácilmente dicho comportamiento.

Sin embargo es importante señalar que el pan simple tiene un mayor significado en las ventas, desconociéndose la utilidad marginal de los mismos.

2.2 Descripción y calificación del producto:

* **Valor esencial:** Alimentación de la población consumidora.

* **Valor formal:**

1. Materiales utilizados en la elaboración	Harina, Azúcar, Levadura, Manteca y otros ingredientes de buena Calidad
2. Características del trabajo humano aplicado	Son producidos de manera empírica con buenos resultados
3. Método utilizado	Se aplica un método artesanal con buenos resultados
4. Acabado del producto	La tecnología de elaboración permite obtener buenos resultados a la vista en la elaboración del producto.
5. Marcas desarrolladas	No se ha definido ninguna marca para los productos elaborados que le permita diferenciar su producto de los productos de las demás panaderías, impidiendo la obtención de un mejor posicionamiento del mercado.
6. Forma de presentación	A granel y en bolsas plásticas según la cantidad requerida por el cliente.
7. Envases y embalajes	Los productos son empacados en bolsas plásticas de regular calidad, sin logotipo, sin etiqueta y sin marca.

* **Valor agregado:**

<ul style="list-style-type: none">• Servicio de entrega y crédito	La venta se realiza de manera directa al cliente en el local y es distribuido en Pulperías locales. Se atienden pedidos especiales para mantener su clientela. El crédito es de exclusividad del propietario, según el cliente y tiene como máximo un período de 24 horas.
<ul style="list-style-type: none">• Servicio de información periódica al cliente	Se realiza en forma oportuna a los clientes fundamentalmente cuando se requieren “encargos especiales”, o variación de los precios de los productos.

2.3 Determinación de los Precios:

El valor promedio de este indicador es del 3% quien brinda el mayor aporte son las panaderías de los municipios de La Paz Centro y Nagarote, que de acuerdo a la metodología empleada lo clasifica como: estas microempresas no tienen la capacidad de determinar el precio de sus productos. De las cuales un 96% de estas refieren que ellos determinan el precio de los productos tomando en cuenta las regulaciones existentes, un 85% refiere que sus proveedores determinan el margen donde deben estar sus precios, esto debido a que con los proveedores pueden llegar a una negociación sobre el precio de la materia prima y así pueden disminuir o mantener el precio que establece la competencia.

Es importante que las microempresas tomen en cuenta los factores mencionados anteriormente así como otros influyentes como los regulados a través de un acuerdo gremial, así como el más importante que es mediante una estructura de costo de la empresa y el margen de utilidades que se desea obtener.

2.4 Estrategia de Promoción:

El valor promedio de dicho indicador es de 11% de acuerdo al Gestiona 3.0, estas microempresas no cuentan con estrategias de promoción pero desarrollan actividades inherentes tales como exhibición y ventas ambulantes, siendo las panaderías de mayor aporte las de los municipios de León y Nagarote, las cuales un 46% de ellas desarrollan actividades de promoción sin una estrategia definida, solo el 19% cuenta con una estrategia de promoción de mercado en la microempresa.

Es necesario que estas empresas hagan uso de la promoción, realizando una estrategia, para promocionar los productos y de esta manera aumentar las ventas y generar buenas utilidades para ellos mismos.

2.5 Estrategia de Distribución:

El valor promedio de dicho indicador es del 49%, de acuerdo a la metodología aplicada, existe una estrategia de distribución en las microempresas pero no esta adecuada al producto y al

mercado, contribuyendo poco a las ventas donde el mayor aporte lo reflejan las panaderías de los municipios de La Paz Centro, Nagarote y Mateare, de las cuales el 77% de estas desarrollan actividades de distribución sin una estrategia definida y en el 65% de estas no existe una estrategia de distribución.

La distribución de los productos es el último paso, de parte de las microempresas, antes de llegar al consumidor, éste también debe ser cuidadoso y adecuado al tipo de producto, así como el equipo de reparto diseñado o adaptado para que durante el transporte el producto no sufra daños, ya sea en la presentación de éste como en la calidad.

2.6 Contribución de los lugares o clientes a las ventas:

En el 100% de los casos estudiados se encontró en el expediente, un gráfico donde se pudo apreciar la participación de cada lugar o cliente en la generación de ingresos de las panaderías, que por ser muy particulares, solamente se comenta que los empresarios describen fácilmente dicho comportamiento.

3. AREA DE PRODUCCION

Este aspecto toma en cuenta los indicadores cualitativos y cuantitativos como son: Las Fases del Proceso Productivo, Evolución de la producción, Productividad de la mano de obra, Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado, Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades, Eficiencia de los procesos productivos, Eficiencia del ambiente de trabajo interno, Eficiencia para el ambiente en general y Calidad del producto.

3.1 Fases del proceso productivo

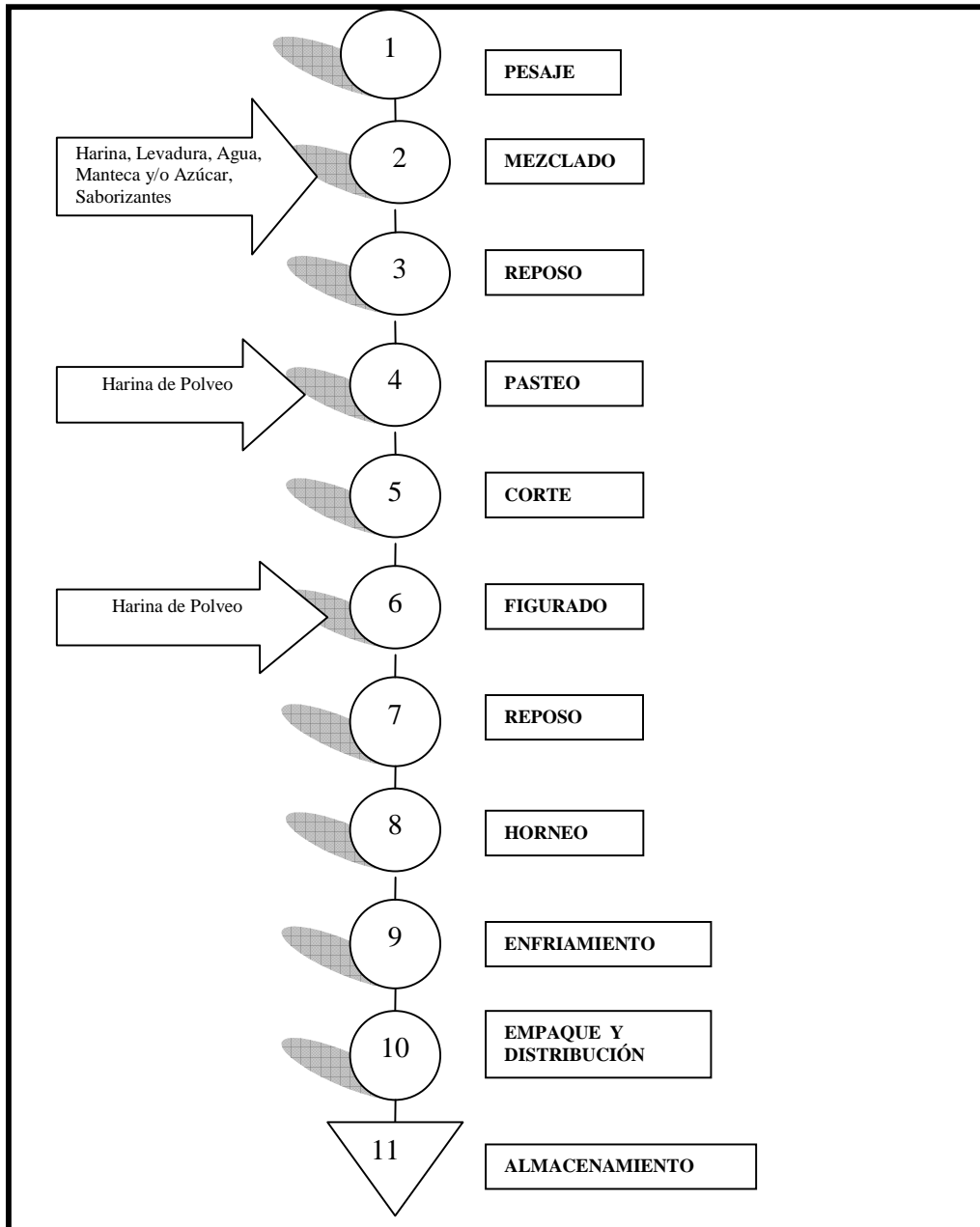
Descripción:

1. **Pesaje:** La harina y demás insumos son entregados por el empresario al responsable de la formulación de los productos quien los adiciona, uno a uno en forma directa a la artesa si se realiza en forma manual o bien a la mezcladora eléctrica.
2. **Mezclado:** Esta operación se realiza con el propósito de mezclar poniendo así en contacto, los ingredientes que componen la masa hasta formar una Pasta homogénea. En este proceso la harina es hidratada por el agua incorporada en la mezcla dando lugar a un aumento del volumen de la masa. La masa es trasladada de la mezcladora a la mesa de pasteo.
3. **Reposo:** Se realiza con el objetivo de facilitar la iniciación del proceso de fermentación, la masa la cubren con plástico, en la mayoría de los casos para facilitar el aumento de la temperatura del entorno propiciando la fermentación de la masa.
4. **Pasteo:** Se realiza con el fin de homogenizar y afinar la masa, en esta operación se facilita la interacción de la proteínas que forman el gluten (Gliadinas y Glutelinas) lo que facilita el aumentando de la extensibilidad y elasticidad de la masa que facilitando el corte y figurado.
5. **Corte:** El corte de la masa pasteada es realizada por el operario quien corta la misma con una cuchilla de metal o bien manualmente, calculando en cada corte, el peso según el producto a elaborar.
6. **Figurado:** Las porciones de peso son estiradas para dar forma según el producto a elaborar colocándolo al mismo tiempo en sartenes metálicos previamente engrasados con manteca. Durante las operaciones de Pasteo y Figurado el producto es espolvoreado con

harina con el fin de evitar se adhiera a la superficie de contacto y facilitar su manejo, para el caso de productos simples y en el caso de productos dulces, se utiliza aceite vegetal.

7. **Reposo Figurado:** En esta operación, el producto figurado completa el proceso de fermentación aumentando su tamaño al retener la producción de anhídrido carbónico que se forma durante la acción de la levadura quedando retenido en la malla del produ
8. **Horneo:** El producto es introducido al horno en los sartenes, no se controla la temperatura y no se llevan registros de la temperatura de horneo de los diferentes productos.
9. **Enfriamiento:** Este se realiza en los mismos sartenes o Cazuelejas, los que son colocadas en el piso, polines o sartenero.
10. **Empaque:** El producto es empacado en bolsas plásticas según la demanda del producto.
11. **Almacenamiento:** El producto es colocado en mesas de trabajo o estantería, conservando su empaque principal.

FLUJOGRAMA DE PROCESO



3.2 Evolución de la producción

En el 100% de los casos se observó un gráfico mostrando la proporción de producto producido al momento de realizar el diagnóstico, datos que realmente no muestran la evolución en forma comparativa por carecer de datos anteriores al respecto. Haciéndose la sugerencia de conservar estos datos para sean utilizados como referencia al momento de realizar otro diagnóstico.

3.3 Productividad de la mano de obra

De acuerdo a las panaderías en estudio se logró determinar que este indicador tiene valores máximos de C\$ 132964.10 y mínimos de C\$ 173.57, en donde se puede constatar que este valor va a depender lógicamente del tamaño y de las ventas de esta.

3.4 Productividad de la mano de obra respecto al valor agregado

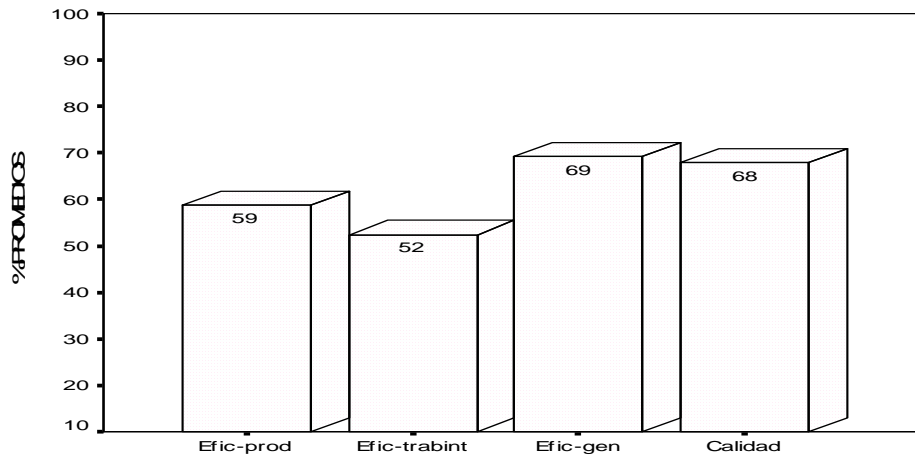
Aquí se obtuvieron valores máximos de C\$ 128,955.29 y mínimos de C\$ 416.19, el cual está en dependencia, que mientras mayor sea existirá una mayor capacidad del recurso humano para generar valor agregado.

3.5 Productividad de la mano de obra respecto a las utilidades

En este indicador se obtuvieron valores máximos de C\$ 128,955.29 y mínimos de C\$ 32.16, donde se tienen que los valores máximos representan una mayor capacidad del trabajador para generar ganancias y así contribuir a la rentabilidad de la empresa.

4. ÁREA DE PRODUCCIÓN

GRAFICO No. 4 Comportamiento de los indicadores del área de Producción, correspondiente a las 26 panaderías estudiadas.



4.1 Eficiencia de los procesos productivos

El valor promedio de este indicador es de 59%, mostrando según el método Gestiona 3.0 una eficiencia media en los procesos productivos, en el que brindan mayor aporte las panaderías de los municipios de La Paz Centro, Nagarote y Telica, de las cuales un 81% de estas microempresas estudiadas tienen pocas fallas dentro de los procesos productivos tales como; espacio insuficiente para la organización, ubicación y diseño de los equipos de producción, esto provoca ineficiencia en el desarrollo de los procesos debido a los cortes en las fases de producción lo que conlleva a tener pérdidas, siendo más recomendable y mejor que dichos equipos y utensilios estén ubicados de acuerdo al flujo gramal de proceso que les permita un mejor desempeño, desarrollo y agilidad en los procesos.

Un 69% de estas cuentan con una calidad aceptable obtenida en el producto y un 63% tiene poca cantidad de excesivos desperdicios y desechos de las fases productivas. Cabe señalar que la producción de estas microempresas es pequeña por lo que cuentan con pocas fallas y pocos desperdicios de sus procesos.

4.2 Eficiencia del Ambiente de trabajo interno

De acuerdo a las panaderías estudiadas el valor promedio es de 52%, quienes brindan el mayor aporte son las panaderías de los municipios de León y Nagarote, que de acuerdo a la metodología aplicada, indica que las microempresas tienen una eficiencia media en el ambiente de trabajo interno, condiciones que no son muy aceptables para un desempeño eficaz de los procesos dentro de las mismas. En donde un 54% de estas microempresas tienen mucha generación de efectos indeseables en el aire como el calor, el polvo, el ruido esto por falta de ventilación e iluminación, como el que provocan alguno de los equipos, lo que contribuye a que tengan rendimientos bajos en cuanto al desempeño de sus trabajadores y procesos, debido a que estas no cuentan con espacio suficiente que le permita al personal, producto en proceso y producto terminado, se evite amontonamientos que puedan causar perjuicios para los mismos. Así mismo hay que tener en cuenta en la eficiencia del trabajo del trabajo interno las relaciones interpersonales de los trabajadores, ya que si existe armonía entre ellos tendrán un mejor desempeño en sus funciones y habrá un desarrollo eficaz y eficiente dentro de las mismas microempresas.

4.3 Eficiencia del Ambiente en General

De las panaderías estudiadas el valor máximo de este indicador es de 69%, en el que brindan mayor aporte las panaderías de los municipios de León, La Paz Centro y Nagarote, que de acuerdo al método Gestiona 3.0 el impacto de los niveles de eficiencia de las actividades productivas de las microempresas son adecuadas para el ambiente en general, esto significa que dichas microempresas emplean métodos que regulan sus procesos, con esto se evitan daños que puedan ocasionar a su entorno, ya sea mediante contaminaciones por presencia de basura, áreas montosas, emanaciones de humo, intervenciones eléctricas o amontonamiento de equipos en mal estado que traigan como consecuencia, daños a la población de sus alrededores y a la imagen de la misma.

4.4 Calidad del Producto

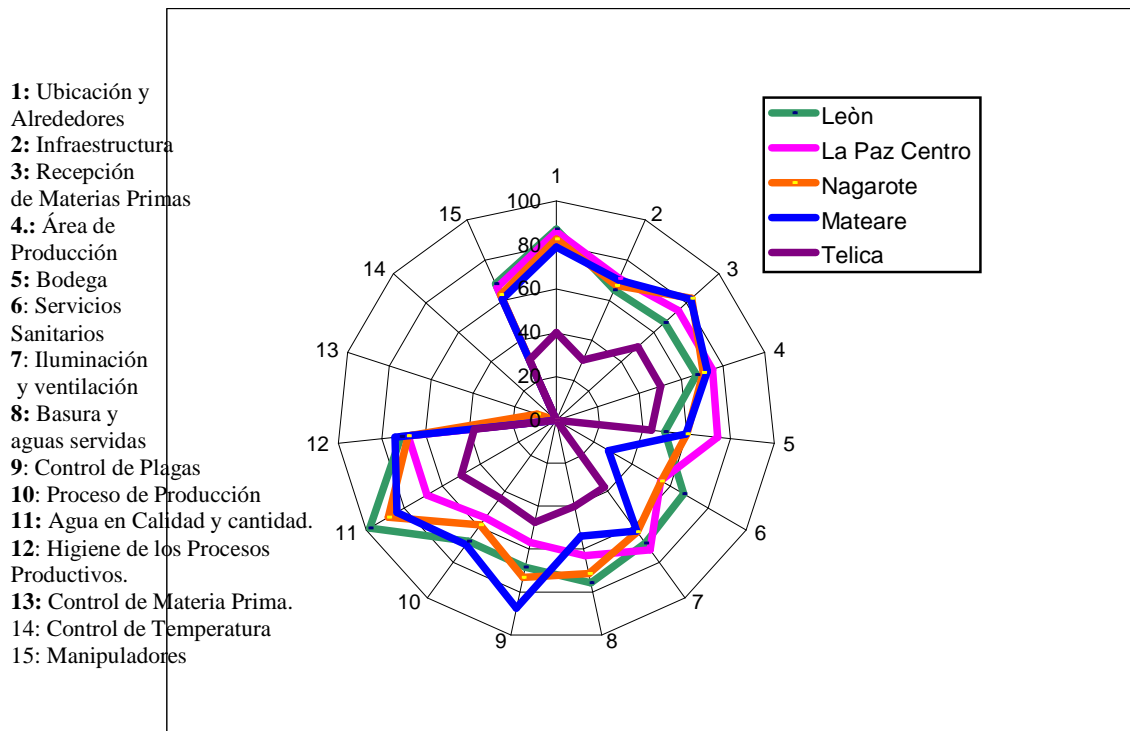
Este indicador muestra un valor promedio de 68% en los que brindan mayor aporte las panaderías de los municipios de León, Nagarote y Mateare, encontrándose de acuerdo a la

metodología empleada con una buena calidad del producto, lo que le permite tener una demanda buena y mejor de sus productos.

En un valor de 58% de las microempresas estudiadas el consultor ha evaluado como muy buena la calidad de los insumos y materia prima que a pesar de que las condiciones para su debido almacenamiento no son adecuadas, los proveedores les abastecen de materia prima e insumos de calidad certificados por organismos competentes , un 73% de estas panaderías indican que el empresario evalúa como muy bueno el método de trabajo, pero solo un 58% de dichas panaderías indican que el consultor la califica, con ello se logra que tanto los procesos productivos como las actividades en general sean muy bien desarrolladas para así brindar un producto de bajo costo y de muy buena calidad que garantice la satisfacción y salud del cliente.

En los indicadores relacionados con la productividad, es importante señalar que en todos los expedientes se refieren posibilidades de sesgo en la información dado que en la mayoría de los casos los datos utilizados en el cálculo estuvieron basados en la memoria del empresario, además de existir la recomendación de llevar registros a y conservar el valor del indicador obtenido a fin de tomarlo como referencia en una evaluación del desarrollo de la empresa.

5. NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA HIGIENICO – SANITARIA EN LAS UNIDADES PANIFICADORAS



5.1 Ubicación y Alrededores

Muestra valores de 90 % como máximo y un 40% como mínimo. El valor máximo indica que estas panaderías cuentan con buen cumplimiento respecto a este parámetro, lo que sugiere que estas microempresas tienen una ubicación apropiada para una mejor presentación de las mismas. No obstante sucede lo contrario las ubicadas en el valor mínimo que esta representada por las panaderías del municipio de Telica, para iniciar estas están ubicadas en un lugar inapropiado para microempresas de alimentos, con existencia de focos de contaminación, cercanía al río en donde la ciudadanía deposita basura y esto genera proliferación de moscas e insectos dañinos a la salud, malos olores y además la existencia de charcas que impiden puedan tener una presentación adecuada al tipo de producto que se elabora en dichas microempresas

5.2 Infraestructura

Muestra valores de 70% como máximo y 35% como mínimo lo que indica que las condiciones de la infraestructura del edificio es inadecuada para la elaboración de los alimentos sobre todo en la parte de la limpieza de los techos y paredes, ya que esto se debe realizar constantemente, la limpieza en necesaria realizarla en equipos y pisos, muchas veces estos últimos son obviados. En los valores mínimos presentan aun más deficiencia que de los valores anteriores, ya que en algunos casos es deficiente la construcción y el mal estado en el que se encuentran los edificios.

A la hora de diseñar el edificio no toman en cuenta el espacio disponible para el área de producción que cumplan con el requerimiento de los equipos para la elaboración óptima del producto.

5.3 Recepción de Materia Prima

Muestra valores entre 85% máximo y 50% como mínimo esto debido a que no todas las microempresas estudiadas cuentan con una entrada exclusiva para la recepción de materia prima e insumos que les permitan tener un mejor control e higiene en ellos, lo cual evita que puedan darse contaminaciones en el producto terminado y así lograr un producto inocuo para la salud del consumidor.

5.4 Área de Producción

Muestra valores entre 75% como máximo y 50% como mínimo ya que presentan áreas inadecuadas para el desarrollo de sus procesos productivos y el espacio de ubicación de los equipos no es el mejor, esto impide que tengan un mejor desarrollo y eficiencia en los procesos productivos, así como también accidentes laborales que puedan presentarse dentro del área de producción.

5.5 Bodegas

Se muestran valores entre 75% como máximo y 45% como mínimo donde estas microempresas cuentan con un área de bodega, pero no tienen condiciones apropiadas para el almacenamiento de los productos ya que en las mismas se almacenan productos varios como: insumos, materia prima y producto final, además que no hay presencia de estribos y estantería que garanticen un buen manejo de productos y en otros casos incluso, ni siquiera son utilizadas para esto, si no que tienen otro uso, como almacenador de vestimenta utilizada en producción, etc., que puede ser refugio de roedores e insectos que atenten contra la salud del consumidor.

5.6 Servicios Sanitarios

Muestra un valor máximo de 65% y un valor mínimo de 30% este parámetro no es muy bueno, ya que no hay presencia de estos o sí hay pero no cuentan con las condiciones requeridas como la ubicación no es la apropiada, además no hay separación por sexo y el mantenimiento e higiene dentro de ellos es inadecuada ya que no hay artículos para una higiene correcta como jabón, desinfectantes, papel, toalla, etc., esenciales para conservar la inocuidad de los alimentos sobre todo, si los que lo usan están en contacto directo con la manipulación de estos.

5.7 Iluminación y ventilación:

Muestra valores máximos y mínimos entre 65% y 38% respectivamente, significa que este parámetro no es eficiente tanto para el personal como para sus procesos, por lo que estos no serán los mejores, además pueden ser causa de accidentes laborales, es necesario que las áreas de trabajo estén iluminadas y ventiladas para evitar así sofocaciones del personal de trabajo y puedan rendir en sus labores.

5.8 Basura y Aguas Servidas

Refleja valores máximos y mínimos de 78% y 40%, respectivamente donde el valor máximo es representado por los municipios de León, Nagarote y Mateare, lo que significa que estos cuentan servicios de basura y aguas servidas y dan uso adecuado. No así las panaderías correspondientes a los municipios de La Paz Centro y Telica, que representan el valor mínimo

(40%), dichas panaderías disponen de estos servicios básicos pero no es adecuada la disposición de basura y aguas servidas, esto debido a la ubicación de estas microempresas los servicios no son los mas eficientes.

5.9 Control de Plagas

Muestra valores máximos de 90%, representado por el municipio de La Paz Centro y un valor mínimo de 50%, correspondiente al municipio de Telica, de acuerdo al método Gestiona 3.0, el primer valor representa un control de plagas adecuado porque llevan al día el control de fumigación contra insectos y roedores, cuentan con la constancia extendida por el Ministerio de Salud (MINSA), único ente que hace válido dicho documento. En cambio el valor mínimo indica que si se hace exterminio de insectos y roedores , pero no se realiza constantemente dentro del periodo establecido por el MINSA (cada 6 meses), ni por personas autorizadas por dicha institución.

5.10 Procesos de Producción

Indica valores máximo de 70%, representado por los municipios de León, La Paz Centro, Nagarote y Mateare, donde los procesos productivos propios de cada microempresa se llevan a cabo de forma artesanal, sin tener en cuenta que es necesario llevar un registro sobre la elaboración de cada uno de sus productos, que contenga la cantidad de producto a elaborar por día, la formulación escrita y flujo grama de proceso para cada uno de ellos, para así evitar alteraciones durante el desarrollo del proceso. El valor mínimo de 45% es representado por el municipio de Telica, éste valor indica que todo lo referente a procesos productivos, no son los mas adecuados, lo que obstaculiza un buen proceso de producción y así obtener un producto final.

5.11 Agua en Calidad y Cantidad

Con valores máximo de 100% y mínimo de 50% lo que indica que las microempresas de los municipios de León, La Paz Centro y Mateare, que corresponden al valor inicial, cuentan con una calidad excelente del agua, ya que el servicio es potable, llevado a través de tuberías, acueductos y alcantarillado. No así para los municipios de Nagarote y Telica, ubicados dentro del valor mínimo, donde el agua es escasa o no llega a través de la empresa que brinda dicho

servicio (ENACAL), muchas veces es suministrada a través de pozo, lo que no garantiza la calidad del agua, ni la de los productos que se elaboran.

5.12 Higiene de los Procesos Productivos

Este parámetro muestra valores máximos de 70%, para las microempresas de los municipios de León, La Paz Centro, Nagarote y Mateare, lo que indica que la higiene y limpieza se lleva a cabo, pero no de la manera adecuada, ya que se realiza limpieza en pisos, equipos y utensilios, antes de las labores diarias, pero una sola vez. No así en el municipio de Telica que tiene un 38%, que de acuerdo al Gestiona 3.0 indica que no se realiza limpieza en los equipos, y utensilios antes de los procesos. Es necesario que en toda microempresa exista una buena higiene y limpieza de los pisos, equipos y utensilios antes y después de cada proceso de producción, así se evitan riesgos en la salud del consumidor.

5.13 Control de Materia Prima y Control de Temperatura

De las panaderías estudiadas, ni una de ellas cumple con éste parámetro. Es importante llevar un control de la materia prima, con esto se determina si es apta o no para el proceso de producción. De tal forma es necesario llevar también un control de la temperatura del lugar de trabajo para así evitar accidentes laborales y con el producto mismo, además se disminuye la proliferación de microorganismos que sobreviven a altas temperaturas, que pueden afectar la salud de los mismos trabajadores. Una alteración o disminución de temperatura afecta de manera significativa la materia prima y el producto final.

5.14 Manipuladores

Este parámetro refleja valores máximos de 70%, representados por los municipios de León, La Paz Centro, Nagarote y Mateare, y un valor mínimo de 30% que corresponde al municipio de telica. El valor máximo significa que dentro de las microempresas se tiene conciencia sobre la importancia que tiene el uso adecuado de la indumentaria de trabajo y el empleo correcto de la higiene personal como: gorro, gabacha, baño diario, lavado de manos antes y después de hacer uso de los servicios sanitarios, respectivamente.

Cabe señalar que las normativas de higiene no se cumplen en su totalidad ya que en muchas de estas panaderías, no utilizan boquilla, ni zapatos cerrados y portan prendas (como anillos, pulseras, reloj, etc.), al momento de procesar los diversos productos.

En cambio en el municipio de Telica, los trabajadores no hacen uso correcto de la vestimenta de trabajo, ni de las normativas higiénico-sanitarias que toda microempresa de alimentos debe tener, con lo que garanticen un proceso limpio, higiénico y un producto de calidad que garantice la salud del consumidor.

6. ÁREA DE FINANZAS

INDICADORES DE LIQUIDEZ	%	RANGO VALOR
Liquidez corriente (L1)	38	<1
	42	1 – 2.99
	20	>3
Prueba Ácida	35	<0.5
$L2 = \frac{A.C - Inventario}{PC}$	42	0.51 – 2
	23	>2

INDICADORES DE GESTION	%	RANGO VALOR
(G) Rotación de Existencia	23	<1
$G1 = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Existencias}}$	54	>1 <50
	23	>50
Rotación de Activo Total (G2)	69	<1
$G2 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos}}$	31	>1
Rotación de Cuentas por Cobrar (G3)	35	<1
$G3 = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas. x Cob.}}$	30	>1 <50
	35	> 100

INDICADORES DE SOLVENCIA	%	RANGO VALOR
Endeudamiento del Patrimonio (S1)	100	<1
$S1 = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	0	>1
Cobertura del Activo Fijo (S2)	23	<1
$S2 = \frac{\text{Deudas a L.P + Patrim.}}{\text{Activo Fijo Neto}}$	77	>1

INDICADORES DE RENTABILIDAD	%	RANGO VALOR
Rentabilidad Neta S/ventas (R1)	23	<1
$R1 = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	42	>1 <20
	35	> 20
Rentabilidad sobre la Inversión (R2)	23	<1
$R2 = \frac{\text{Utilidad antes de Pag. e Int.}}{\text{Activo Total}} \times 100$	42	>1 <20
	35	> 20
Rentabilidad sobre el Patrimonio (R3)	4	< 1
$R3 = \frac{\text{Utilidad neta (despues de Imp.)}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	81	>1 <90
	15	> 90

6.1 Indicadores De Liquidez

6.1.1 Liquidez corriente: De las panaderías estudiadas en los municipios de León, La Paz centro, Nagarote, Mateare y Telica se muestra que el 38% de estas muestran un valor de liquidez corriente menor que 1, lo que demuestra la incapacidad que tienen estas microempresas para pagar sus deudas de corto plazo lo que puede conllevar a un retraso en la producción; ya que no podrían mantener los créditos y además crear moras sobre los pasivos circulantes existentes.

Un 42% de las panaderías muestran valores mayores que 1, lo que significa que dichas empresas tienen capacidad de pagar sus deudas a corto plazo; ya que sus ingresos o activos corrientes son mayores que las deudas que poseen.

Un 20% de las panaderías estudiadas tienen valores de liquidez mayores a 3, lo que significa que sus deudas son mucho menores que sus activos circulante, esto debe de revisarse, ya que pueden haber errores en sus balances como el tomar dinero los vales que son prestamos y que deberían tomarse como cuentas por cobrar y no como dinero en efectivo.

6.1.2 Prueba acida: De las panaderías en estudio un 35% de estas presentan valores inferiores a 0.5, lo que significa que este porcentaje de panaderías no podrían pagar sus deudas de corto plazo si se paralizan sus ventas, o sea que con los activos de mayor liquidez no alcanzan a pagar sus deudas de corto plazo.

Un 42% de las panaderías en estudio tienen valores mayores a 0.5 lo que significa que tienen para pagar más de la mitad de sus obligaciones de corto plazo las que tienen el respaldo de sus activos de mayor liquidez.

Solamente un 23% de las panaderías estudiadas tienen valores mayores que 2, lo que significa que aún paralizándose sus ventas tienen para pagar 2 veces sus deudas de corto plazo.

6.2 Indicadores de Gestión

6.2.1 Rotación de existencia: De las panaderías estudiadas un 23% de estas tienen valores menores que 1, lo que indica que no cambian constantemente sus inventarios, ya que pueden conllevar a pérdidas en su materia prima, puede ser por ejemplo una harina que pase mucho tiempo sin usarse o pueden ocurrir que no tengan bodegas y que compren diario su materia prima insumos para la producción diaria, lo que representa pérdidas de tiempo y un mal desarrollo de la producción.

Un 54% de las panaderías tienen valores entre 1 y 50, lo que indica la periodicidad con que rotan los inventarios pueden ser adecuados en los primeros valores; pero a partir de valores muy altos como 30 a más, puede no ser lo mejor porque puede ser que sus inventarios los rotan muchas veces al mes o cada 15 días según sea.

Lo mismo sucede con valores mayores de 50 que son representado por el 23% de las panaderías, lo que puede pasar aquí es que éstas compren diario sus materias primas e insumo, lo cual como expresamos antes esto solo represente pérdida de tiempo para la producción y de dinero para la empresa.

6.2.2 Rotación del activo total: De las panaderías estudiadas el 69% de éstas tienen valores menores que 1 lo que indica que venden menos de una vez en cada periodo establecido, o sea que éstas unidades tienen un sobre stock de activo, así que no están vendiendo rápidamente los productos; si no que siempre están teniendo un alto número en existencias.

El otro 31% de las panaderías restantes tienen valores menores a la unidad, o sea que han obtenido ingreso por ventas y pueden cambiar rápidamente sus existencias por nuevas y convertirlas en dinero.

6.2.3 Rotación de cuentas por cobrar: El 35% de las panaderías tienen valores menores que 1, lo que indica que recupera menos de una vez sus cuentas por cobrar en un periodo establecido.

El 30% de las panaderías recuperan entre 1 y 50 veces en un periodo establecido sus cuentas por cobrar que son los créditos que dan en productos a sus acreedores o deudores.

El restante 35% recuperan menos de 100 veces sus cuentas por cobrar en un periodo determinado, o sea que tienen muy buenas políticas de cobranzas y así recuperar su dinero dado por créditos en productos.

6.3 Indicadores de Solvencia

6.3.1 Endeudamiento del patrimonio: De las panaderías analizadas se observó que todas ellas presentaban valores menores que 1, lo que indica que el patrimonio es mayor y sus deudas totales son menores, o sea que éstas pueden ser solventadas por el patrimonio.

6.3.2 Cobertura del activo fijo: El 23% de las panaderías analizadas obtuvieron valores menores que 1, o sea que están financiando parte de activo fijo con capitales de corto plazo.

El 77% de las empresas analizadas obtuvieron valores mayores que 1, lo que indica que éstas están financiando sus activos fijos con capital permanente.

6.4 Indicadores De Rentabilidad

6.4.1 Rentabilidad neta sobre ventas: De acuerdo a las panaderías estudiadas un 23% de estas empresas obtienen utilidades menores que el 10% que puede estar causado por ventas bajas, altos precios, altos gastos de administración u otros que desestabilicen la economía de la empresa.

Un 42% de las empresas obtienen utilidades entre el 10 y 20%, las cuales son adecuadas ya que de teoría se sabe que es adecuado que una la empresa que obtenga un 14% de utilidad.

El 35% restante obtienen utilidades mayores al 20%, éstas aún son mejores, lógicamente que mientras más utilidades se obtengan de un negocio pues mucho más rentable es.

6.4.2 Rentabilidad sobre la inversión: El 23% de las panaderías analizadas tienen una rentabilidad menor que el 10% sobre la inversión, lo que indica que sea invertido más de lo que ha dejado de utilidad y que siempre están saliendo con “las completas “ y no hay utilidad a largo plazo.

Un 42% tiene una rentabilidad entre el 10 y 20% sobre la inversión, lo que indica que el negocio puede mejorar a largo plazo, porque va ha ir dejando utilidades a medida que el tiempo transcurra.

El 35% de las panaderías tienen una rentabilidad mayor al 20% sobre la inversión lo que indica que se obtienen utilidades mayores a la inversiones, ya que los activos totales se han sabido utilizar para las inversiones dejando utilidades para soportar las inversiones que son a largo plazo, el pago de impuesto y la remuneración al capital ajeno y propio de la empresa.

6.4.3 Rentabilidad sobre el patrimonio: De las panaderías en estudio el 4% de ellas presentó una rentabilidad menor del 10% sobre el patrimonio, que indica que la inversión de los dueños y socios está en una rentabilidad baja para la empresa y que ellos han estado aportando más de lo que han obtenido.

El 81% de estas unidades tienen una rentabilidad entre el 10 y 90% sobre el patrimonio, lo que indica que los fondos propios y de socios han sido utilizados eficientemente para obtener dichas utilidades.

Solamente un 15% de estas panaderías tienen una rentabilidad mayor al 90% sobre su patrimonio, o sea que han sido mucho más sus ganancias que las inversiones que han hecho y entonces este negocio va a perfilar un buen futuro económico rentable a largo plazo.

7. MATRIZ COMPETITIVA DE LOS CASOS ESTUDIADOS

Áreas de la Gestión Empresarial	Fortalezas	Impacto			Debilidades	Impacto		
		A	M	B		A	M	B
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Las microempresas cuentan con políticas de género en el interior de las mismas. - Tienen potencialidad para desarrollar una misión para la microempresa. - Desarrollan políticas internas de mejoramiento y ejecutan actividades inherentes. 	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con una misión, ni visión escrita. - Las microempresas no llevan los registros contables. 	X		
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuadas estrategias para elaborar los productos. - Existe estrategia de distribución dentro de la microempresa, pero no están bien adecuadas al producto y el mercado. 	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - En la determinación de precios, estas microempresas están deficientes, ya que solamente toman en cuenta la competencia. - No cuentan con estrategias de promoción. 	X		
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de eficiencia respecto al ambiente de trabajo es adecuado. - Nivel adecuado en la eficiencia de las actividades productivas para el ambiente en general 	X	X		<ul style="list-style-type: none"> - Las microempresas tienen conciencia de las normas Higiénico – Sanitarias, pero no las aplican. 	X		
Finanzas					<ul style="list-style-type: none"> - Las microempresas no cuentan con libros de ingresos y egresos de dinero. - No llevan control sobre las utilidades obtenidas. 	X	X	

8 PLAN DE MEJORAMIENTO EMPRESARIAL:

8.1 OBJETIVOS

8.1.1 Objetivo General:

Superar las áreas críticas de la Gestión Empresarial maximizando el aprovechamiento de las Oportunidades y minimizando las amenazas encontradas en las unidades de panificación estudiadas, mediante la realización de acciones de Capacitación y Asistencia Técnicas propuestas.

8.1.2 Objetivos Específicos:

- Proporcionar a los empresarios las herramientas Teórico-Práctico mediante cursos y Capacitación que les permitan competitividad y éxito a su Empresa.
- Asistir técnicamente al empresario para poder resolver problemas identificados en las áreas de DIRECCIÓN, MERCADO, PRODUCCIÓN FINANZAS y en el Nivel de Cumplimiento de las Normas Higiénico – Sanitarias.

8.2 Propuesta del Plan de Mejoramiento Empresarial para los casos estudiados

Área de Gestión Empresarial	Acción	Tiempo de intervención	Impacto
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar capacitaciones para fomentar el desarrollo de recursos humanos den el personal. - Facilitar el financiamiento por parte de organismos que contribuyan al desarrollo empresarial. - Realizar la misión de cada empresa por escrito con la participación de todos los miembros de la microempresa y definir la visión de la misma. - Activar políticas internas de mejoramiento continuo. 	<p style="text-align: center;">3 Meses</p> <p style="text-align: center;">6 Meses</p> <p style="text-align: center;">1 Semana</p> <p style="text-align: center;">5 Meses</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en relación con los trabajadores y dueños, ya que se va a obtener una mejor Producción. - Mejorar financiamiento en la microempresa. - Mejor orientación y mejores trabajadores. - Mejorar las relaciones respecto a la competencia y a lo interno de la microempresa.
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar guerra de precios. Mantener la ventaja en el producto principal. - Elaborar estrategias de promoción de mercado para el producto de la empresa. 	<p style="text-align: center;">4 Meses</p> <p style="text-align: center;">1 Mes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de ventas y desanimar a los competidores de participar en la guerra de precio con los productos. - Incremento en ventas.

8.2 Propuesta del Plan de Mejoramiento Empresarial para los casos estudiados (continuación)

Área de Gestión Empresarial	Acción	Tiempo de intervención	Impacto
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar capacitaciones para conocer y aplicar las normas Higiénico-Sanitarias en dichas empresas. - Elaborar cartas tecnológicas y fichas técnicas de los productos. - Elaborar etiquetas del producto. 	<p style="text-align: center;">3 Meses</p> <p style="text-align: center;">10 Días</p> <p style="text-align: center;">1 Semana</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoras en la calidad del producto. - Mejor identificación del producto ante la competencia.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar controles contables. Monitoreo del sistema contable. - Implementación de programas computarizados para sistema contable. 	<p style="text-align: center;">2 Meses</p> <p style="text-align: center;">1 Año</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Controles contables en la empresa elaborados y organizados de tal manera que permitan a los empresarios manejar los ingresos y egresos de la empresa. - Mejorar control y agilidad para la información y la toma de decisiones.

VIII. CONCLUSIONES

Al finalizar éste trabajo monográfico, se comprobó que las panaderías estudiadas en los municipios de León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica, no cuentan en su gran mayoría con los requerimientos básicos (como financieros, administrativos, de producción y de la promoción de sus productos así como los Higiénico – Sanitarios lo que permite que tengan un alimento de calidad), que todo microempresa de alimentos debe tener para la realización, buen desarrollo y desempeño de todas sus actividades productivas, tanto en el área administrativa como en las áreas de Mercado, Producción y Finanzas.

En el área de Dirección las panaderías localizadas en los municipios de La Paz Centro y Nagarote, en su mayoría son las que cuentan con misión y visión, pueda que no este establecida formalmente, pero si en un proceso de desarrollo y definición.

En el área de Mercado, los municipios de León, La Paz Centro y Nagarote las microempresas ubicadas en estos, cuentan con conocimientos sobre sus fortalezas y debilidades además de la importancia del buen uso de sus ventajas competitivas como la determinación de sus precios, actividades de promoción, distribución del producto, entre otras, para obtener una mejor y mayor participación en el mercado local.

En el área de Producción las panaderías localizadas en los municipios de León, La Paz Centro y Telica, emplean métodos que les permiten obtener control de los procesos productivos, para así garantizar un producto con características aceptables que les permita aumentar cada vez la producción.

En el área de Finanzas las panaderías de los cinco municipios, no tienen las bases suficientes para tomar las decisiones financieras que mejor les convenga a las microempresas para mantener la gestión administrativa y posesionarse en el mercado obteniendo amplio márgenes de utilidades con una vigencia permanente y sólida.

Se demostró que las áreas con mayor déficit son las de Dirección, Mercado y Finanzas, obligando al empresario a tomar medidas que le ayuden a mejorar, para así obtener mejores productos y mayores ganancias.

De igual forma se logro comprobar que la situación Higiénico – Sanitaria de estas microempresas se encuentra de manera aceptable, pero no en condiciones óptimas para la elaboración de sus productos, al igual que las áreas antes mencionadas, estas condiciones son muy importantes para que una microempresa de alimentos logre mantenerse en del mercado competitivo con la oferta de productos inocuos y de buena calidad, sin que esto afecte la salud del consumidor.

IX. RECOMENDACIONES

1. Retomar el plan de mejoramiento propuesto con el propósito de facilitar o propiciar una mayor competitividad.
2. MINSA que le sirva de línea de base relacionada a las condiciones Higiénico-sanitaria o monitorear, comparar y evaluar cumplimiento de Normas.
3. Los resultados del presente estudio deberían ser retomados por el Gremio de Panificadores, a fin de monitorear, comparar y evaluar el desarrollo del mismo.
4. Los resultados del presente estudio deberían ser retomados por Instituciones financieras de apoyo al sector a fin de realizar ajustes a las políticas de atención al sector.
5. Retomar estos resultados como fuente de información terciaria de futuras investigaciones al respecto.
6. Servir como insumo para la elaboración de indicadores de gestión empresarial del sector de panificación, a nivel nacional.

X. BLIOGRAFIA

1. Bernstein, Leopold A.(1999)*Análisis de Estados Financieros*. México, D.F. Grupo Editorial McGraw-Hill. Primera Edición en Español. Capitulo 16(Análisis de Estados Financieros)
2. Daniel. *Bioestadística*. Quinta edición. México.1996
3. *Disposiciones Sanitarias*. Decreto N° 394
4. *Gestiona* 3.0 (2000) Consultoría Empresarial. Recursos S. A. C. Lima, Perú Cuarta Revisión. Todo el Documento.
5. Hernández Sampieri, R (1998) *Metodología de la Investigación*. México, D.F. Grupo Editorial McGraw-Hill. Segunda Edición. Se recomienda el uso de todo el libro para la elaboración del trabajo investigativo.
6. INDE – PROSEDE *Curso de Finanzas*.
7. INEC/MIFIC/GTZ. *Directorio Económico Urbano*. Febrero 1998.
8. Kinnear, Taylor. *Investigación de Mercados*. Cuarta edición.1998
9. MIFIC *Situación de las Panaderías*. 2004
10. MIFIC *Primer Censo Nacional de la Industria de Panificación*. 2004
11. MIFIC *Política de Fomento a las PYMES*. Dirección de Políticas de Fomento a las PYMES Managua, Nicaragua 2001 Primera Edición.
12. *Norma Técnica de Panificación Especificaciones Sanitarias* (NTON 03-039-02)
13. *Norma Técnica para Manipuladores de Alimentos* (NTON 03-026-98)

14. *Norma para el Etiquetado de Alimentos Pre- Envasados* (NTON 03-021-98)
15. Océano-Centrum *Enciclopedia Práctica de la PYME*.1998
16. PAMIC-MEDE *Diagnostico y Perspectiva de la microempresa en Nicaragua*.
Noviembre 1991.
17. PRO-PYME-MEDE-BID *Clasificación establecida en estudio sobre los actores institucionales* 1997.
18. PRO-PYME-BID *Estudio Análisis de Oferentes. IPC. Interdsziplinare Project consult Borrador*. Enero 1996
19. SPSS, Inc. (2003) *SPSS 10.0 Para Windows*. USA
20. SWISS CONTAC *Informe MIPYMES. Nicaragua 2004*.

XI. GLOSARIO

- **Activos:** Todo lo que un negocio posee o tiene derecho a percibir (maquinarias, mercancías, caja, bancos).
- **BID:** Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Capital:** Constituye una cantidad de dinero o títulos (documentos) que representan dinero en efectivo y que se invierte para obtener intereses.
- **Clínica de Consultores:** Grupo de personas calificadas y acreditadas para realizar diagnósticos empresariales que se reúnen para discutir y consolidar los resultados obtenidos en dichos diagnósticos.
- **Consultor:** Persona calificada y acreditada para realizar diagnósticos.
- **Diagnósticos Empresariales:** Es una evaluación de las áreas de gestión empresarial en donde se analiza si estas empresas cuentan con las condiciones para ser competitivas en el mercado.
- **Eficaz:** Activo, que logra hacer efectivo un propósito.
- **Eficiencia:** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, eficacia en el cargo o trabajo.
- **Estadísticos:** Funciones de la muestra. Su valor variara según la muestra, pero nos permite hacer estimaciones de parámetro.
- **Flexibilidad:** Facilidad de ceder o acomodarse.
- **GTZ:** Cooperación Técnica Alemana.
- **Gestiona 3.0:** Es una metodología utilizada para realizar diagnósticos empresariales.
- **Inflacionaria:** Tendencia a desequilibrio de una economía, caracterizada por el aumento general de los precios.
- **ICAT:** Instituto de Capacitación y Asistencia Técnica.
- **INDE** (Instituto Nicaragüense de Desarrollo Empresarial) Es la institución del sector privado Nicaragüense responsable de la ejecución de PROSEDE.
- **INPYME:** Instituto Nicaragüense para la Pequeña y Mediana Empresa.

- **Matriz Competitiva:** Es una ayuda grafica que facilita las discusiones de las clínicas de consultores, ayudando a identificar las fortalezas y debilidades, así como el impacto de estas en la competitividad de la empresa.
- **Máximo:** Valor muestral de forma que por encima de éste no hay valores muestrales.
- **Media:** Medida de centralización para una variable continua. Se obtiene sumando todos los valores muestrales y dividiendo por el tamaño muestral.
- **Mínimo:** Valor muestral de forma que por debajo de este no hay valores muestrales.
- **MIPYME:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
- **MIFIC:** Ministerio de Fomento Industria y Comercio.
- **Muestras:** Subgrupo de observaciones de la población en estudio.
- **ONG:** Organismo No Gubernamental.
- **PAMIC:** Programa de Atención a ala Microempresa
- **Plan de Mejoramiento:** Es una etapa del diagnóstico empresarial que contribuye al fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa, donde se proponen acciones de progreso basadas en las debilidades que estas empresas presentan.
- **PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.
- **PROSEDE:** Programa de Servicio de Desarrollo Empresarial.
- **Tablas de frecuencia:** Tablas de dos o más variables, donde en cada celda se contabiliza los individuos que pertenecen a cada combinación de los posibles niveles de estas variables.
- **Universo:** Conjunto infinito de elementos o unidades generado por un modelo teórico. Conjunto real de todos los elementos que comparten unas condiciones de admisión al conjunto.
- **Variable:** Describe características en las observaciones realizadas.
- **Ventaja Competitiva:** Creación de un sistema que tiene ventaja única sobre sus competidores.

ANEXOS

PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL RELACIONADO CON LA ASISTENCIA

Área de la Empresa	Acción	Tiempo	Costo de la Asistencia Técnica	Impacto esperado
Dirección				
Mercado				
Finanzas				
Producción				

PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL RELACIONADO A LA CAPACITACION

Área de la Empresa	Acción	Tiempo	Costo de la Capacitación	Impacto esperado
Dirección				
Mercado				
Finanzas				
Producción				

ANEXO 1

TABLA No. 1 Valores promedios de los indicadores de los Municipios de León, La Paz Centro, Nagarote, Mateare y Telica.

AREA	INDICADOR	Máximo	Mínimo	Media
Dirección	D1	0	60	21.53
	D2	0	76.92	26.36
	D3	30.56	69.40	44.11
	D4	0	6.82	1.04
	D5	5	55	35.73
	D6	0	54.12	23.10
	D7	44.44	100	64.53
	D8	0	95	32.28
Mercado	M3	33.33	75	56.65
	M4	0	88.89	52.31
	M5	44.44	100	69.28
Producción	P6	56.25	84.88	67.83
	P7	11.11	100	52.75
	P8	0	100	10.57
	P9	0	100	48.71
Finanzas	L1	0	40.51	3.41
	L2	0	33.20	2.30
	G1	35	85.30	22.83
	G2	0.02	9	1.17
	G3	0	9.81	177
	S1	0	0.89	0.15
	S2	96	1.52	1.06
	R1	0	46.56	17.71
	R2	0	46.56	17.71
	R3	0.44	297.94	35.51

ANEXO 2

TABLA No. 2 Valores promedios de los indicadores de las Áreas de Gestión Empresarial del Municipio de León.

AREA	INDICADOR	Máximo	Mínimo	Media
Dirección	D1	20	0	5
	D2	53.85	0	19.21
	D3	44.44	33.33	39.75
	D4	6.82	0	2.27
	D5	50	27.5	37.5
	D6	29.17	8.33	16.67
	D7	27.78	55.60	68.58
	D8	95	22.22	34.35
Mercado	M3	88.89	44.44	61.01
	M4	25	0	11.11
	M5	75	0	34.71
Producción	P6	66.67	50	58.33
	P7	88.89	22.22	57.40
	P8	100	55.50	77.77
	P9	84.88	65.63	74.04
Finanzas	L1	8.29	0.72	2.59
	L2	3.49	0.21	1.37
	G1	33.65	0.35	8.97
	G2	0.72	0.05	0.39
	G3	825.85	0	205.3
	S1	0.89	0.01	0.27
	S2	1.11	0.96	1.01
	R1	25.42	0	9.39
	R2	25.42	0	9.39
	R3	28.95	1.33	17.30

ANEXO 3

TABLA NO. 3 Valores promedio de los indicadores del Área de Gestión Empresarial del Municipio de La Paz Centro.

AREA	INDICADOR	Máximo	Mínimo	Media
Dirección	D1	60	20	46
	D2	76.92	7.69	28.18
	D3	69.40	33.33	48.32
	D4	6.82	0	1.34
	D5	55	35	42
	D6	54.12	16.67	32.85
	D7	100	55.56	71.11
	D8	77.78	22.22	46.67
Mercado	M3	77.78	11.11	45.55
	M4	100	0	20
	M5	100	0	58.32
Producción	P6	75	58.33	66.66
	P7	88.89	66.67	77.78
	P8	88.89	44.4	71.15
	P9	75	56.25	65.62
Finanzas	L1	40.51	1.06	2.19
	L2	33.20	0.64	8.17
	G1	71.07	43.95	59.12
	G2	9	2.39	4.13
	G3	981.1	0	392.45
	S1	0.36	0	8.80
	S2	1.26	1.02	1.09
	R1	46.56	0	27.40
	R2	46.56	0	27.40
R3	297.94	22.27	126.27	

ANEXO 4

TABLA No. 4 Valores promedios de los indicadores de la Gestión Empresarial del Municipio de Nagarote.

AREA	INDICADOR	Máximo	Mínimo	Media
Dirección	D1	60	10	21.81
	D2	53.85	10	30.89
	D3	61.11	30.56	45.71
	D4	0	0	0
	D5	45	5	32.86
	D6	45.83	0	24.14
	D7	66.67	44.44	60.61
	D8	77.78	0	27.27
Mercado	M3	77.78	33.33	49.49
	M4	41.67	0	9.84
	M5	91.67	0	53.78
Producción	P6	66.67	33.33	55.9
	P7	77.78	0	40.81
	P8	88.89	44.44	64.76
	P9	80	56.25	65.54
Finanzas	L1	1.86	0	1.01
	L2	2.43	0	0.65
	G1	68.48	0.38	13.79
	G2	1.55	0.02	0.35
	G3	287	0	36.05
	S1	0.36	0	0.12
	S2	1.40	0.96	1.04
	R1	36.05	0	19.19
	R2	36.05	0	19.19
	R3	30.50	0.44	8.94

ANEXO 5

TABLA No. 4 Valores promedios de los indicadores de la Gestión Empresarial del Municipio de Mateare.

AREA	INDICADOR	Máximo	Mínimo	Media
Dirección	D1	20	10	15
	D2	23.08	7.69	15.38
	D3	47.22	30.56	38.39
	D4	6.82	0	3.41
	D5	40.5	27.50	33.75
	D6	25	16.67	20.83
	D7	66.67	55.56	61.11
	D8	33	22	27.77
Mercado	M3	100	33.33	66.65
	M4	0	0	0
	M5	66.67	0	33.33
Producción	P6	60.67	33.33	46.66
	P7	55.60	22.22	38.91
	P8	66.66	55.55	61.10
	P9	70	62.50	66.25
Finanzas	L1	4.15	2.66	2.32
	L2	2.39	0	1.19
	G1	0.80	0.70	0.75
	G2	0.33	0.19	0.26
	G3	23.67	0	11.83
	S1	0.37	0.02	0.19
	S2	1.52	0.98	1.25
	R1	15.47	13	14.23
	R2	15.47	13	14.23
	R3	25	3.01	14

ANEXO 6

TABLA No. 6 Valores promedios de los indicadores de la Gestión Empresarial del Municipio de Telica.

AREA	INDICADOR	Máximo	Mínimo	Media
Dirección	D1	20	10	15
	D2	48.7	10	29.36
	D3	44.44	41.67	43.05
	D4	0	0	0
	D5	35	30	32.5
	D6	20.83	8.33	14.58
	D7	66.67	55.56	61.11
	D8	22.22	22.22	22.22
Mercado	M3	55.56	44.44	50
	M4	0	0	0
	M5	91.67	16.67	54.17
Producción	P6	66.67	66.67	66.67
	P7	55.6	44.44	50
	P8	77.78	66.67	72.20
	P9	75	62.80	68.90
Finanzas	L1	2.06	0.81	1.16
	L2	0.74	0.45	0.59
	G1	85.30	5.63	45.46
	G2	2.80	0.33	1.56
	G3	879.05	124.62	501.83
	S1	0.16	0.03	9.50
	S2	1.04	0.99	1.01
	R1	16.96	10.68	13.82
	R2	16.96	10.68	13.82
R3	31.52	30.35	30.93	

ANEXO 7

TABLA No. 7 VALORES MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE LOS INDICADORES DEL ÁREA DE FINANZAS

Símbolo	Indicador	LEON		LA PAZ CENTRO.		NAGAROTE		MATEARE		TELICA	
		Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
L1	Liquidez Corriente	8.29	0.72	40.51	1.06	1.86	0	4.15	2.66	2.06	0.81
L2	Prueba Ácida	3.49	.0.21	33.20	0.64	2.43	0	2.39	0	0.74	0.45
G1	Rotación de Existencias	33.65	0.35	71.07	43.95	68.48	0.38	0.80	0.70	85.30	5.63
G2	Rotación del Activo Total	0.72	0.05	9	2.39	1.55	0.02	0.33	0.19	2.80	0.33
G3	Rotación de Ctas x Cob.	825.85	0	981.10	0	287	0	23.67	0	879.05	124.62
S1	Endeudamiento del Patrimonio	0.89	0.01	0.36	0	0.36	0	0.37	0.02	0.16	0.03
S2	Cobertura del Activo Fijo	1.11	0.96	1.26	1.02	1.40	0.96	1.57	0.98	1.04	0.99
R1	Rentabilidad neta S/ventas	25.42	0	46.56	0	36.05	0	15.47	13	16.96	10.68
R2	Rentabilidad de la Inversión	25.42	0	46.56	0	36.05	0	15.47	13	16.96	10.68
R3	Rentabilidad del Patrimonio	28.95	1.33	297.94	22.27	30.50	0.44	25	3.01	31.52	30.35

ANEXO 8
FICHA DE INSPECCION SANITARIA. PARA AUTORIZACIÓN Y CONTROL DE FABRICAS DE ALIMENTOS
PROCESADOS Y/O BEBIDAS DE LOS PAISES DE LA UNION ADUANERA
(EL SALVADOR, GUATEMALA, NICARAGUA Y HONDURAS)

INSPECCION PARA: Licencia Nueva Renovación Control

NOMBRE DE LA FABRICA _____

DIRECCION DE LA FABRICA (Acorde L .S) _____

TELEFONO DE LA FABRICA _____ FAX _____ CORREO ELECTRONICO _____

DIRECCION DE LA OFICINA _____

TELEFONO DE LA OFICINA _____ FAX _____

DE LICENCIA SANITARIA _____ FECHA DE VENCIMIENTO _____

PROPIETARIO

REPRESENTANTE LEGAL

RESPONSABLE DEL CONTROL DE LA PRODUCCION _____

NUMERO TOTAL DE EMPLEADOS _____

TIPO DE ALIMENTOS _____

NUMERO TOTAL DE PRODUCTOS _____ NUMERO DE PRODUCTOS CON REGISTRO SANITARIO VIGENTE _____

FECHA DE LA 1ª INSPECCION _____ CALIFICACION _____/100

FECHA DE LA 1ª REINSPECCION _____ CALIFICACION _____/100

FECHA DE LA 2ª REINSPECCION _____ CALIFICACION _____/100

HASTA 60 PUNTOS: CONDICIONES INACEPTABLES, CONSIDERAR CIERRE 61-70

PUNTOS: CONDICIONES DEFICIENTES, URGENTE CORREGIR

71-80 PUNTOS: CONDICIONES REGULARES, NECESARIO HACER CORRECCIONES 81-100

PUNTOS: BUENAS CONDICIONES, HACER ALGUNAS CORRECCIONES

Para efecto de licencia sanitaria, la fábrica debe obtener un puntaje mínimo de 81 puntos: 50 puntos deben provenir de los incisos X al XV.

Puntaje	1ª. I	1ª. R	2ª. R	Puntaje	1ª. I	1ª. R	2ª. R	Puntaje	1ª. I	1ª. R	2ª. R
I. UBICACIÓN Y ALREDEDORES				VI. SERVICIOS SANITARIOS				X. PROCESO DE FABRICACIÓN			
1. Ubicación (máx. 1)				1. Ubicación (máx. 1)				1. Equipo y maquinaria (máx.3)			

2. Limpieza en los alrededores (máx. 2)				2. Estado y limpieza (máx.1)				2. Estado (máx. 3)			
				3. Presencia de instalaciones sanitarias (preferiblemente separadas para ambos sexos), y artículos de higiene, jabón, papel, secador (máx. 1)				3. Limpieza y desinfección (máx.4)			
3. Ausencia de focos de contaminación (máx. 2)								Máximo total: 10 puntos.			
Máximo total: 5 puntos. Subtotal								Subtotal			
II. EDIFICIO								XI. AGUA EN CANTIDAD Y CALIDAD			
1. Construcción y estado del edificio (máx. 1)				4. Buena ventilación que no contamine el área de producción (máx. 1)				1. Cantidad disponible (máx. 4)			
2. Materiales impermeables y fácil limpieza en pisos, y paredes de las áreas de recepción, procesamiento y bodegas (máx. 2)					Máximo total: Subtotal				2. Potabilidad comprobada (máx. 5)		
3. Limpieza de pisos, techos y paredes (máx. 2)				Máximo total: 4 puntos. Subtotal				Máximo total: 9 puntos. Subtotal			
Máximo total: 5 puntos. Subtotal				VII. ILUMINACION Y VENTILACION				XII. HIGIENE EN PROCESO DE FABRICACION			
III. RECEPCION								1. Higiene en la manipulación de los alimentos (máx. 5)			
1. Instalaciones y sistema de recepción que asegura la calidad de la materia prima (máx. 2)				1. Iluminación (máx. 2)				2. Supervisión de aspectos higiénicos en el proceso (máx. 3)			
				2. Ventilación (máx. 2)				Máximo total: 8 puntos. Subtotal			
Máximo total: 2 puntos. Subtotal				VIII. BASURA Y AGUAS SERVIDAS				XIII. CONTROL DE CALIDAD DE MATERIA PRIMA			
IV. AREAS DE PRODUCCION				1. Presencia de suficientes basureros con tapadera (máx. 2)				1. Programa interno de control de calidad (máx. 2)			
1. Espacio suficiente para las operaciones (máx. 2)				2. Limpieza de basureros(máx.2)				Máximo total: 2 puntos. Subtotal			
Máximo total: 2 puntos. Subtotal				3. Extracción final de la basura (máx. 2)				XIV. CONTROL DE TEMPERATURA			
				4. Disposición de aguas servidas (máx. 2)				1. Control de temperatura, según proceso (máx. 5)			
				5. Ausencia de contaminación por aguas servidas y basura al ambiente y a los alimentos (máx. 2)				Máximo total: 5 puntos. Subtotal			
				Máximo total:10 puntos.Subtotal				XV. MANIPULADORES			

V. BODEGAS				IX. CONTROL DE PLAGAS				1. Limpieza personal (máx. 7)			
1. Orden (máx. 1)				1. Programa de control de plagas (máx. 2)				2. uso y limpieza de gabacha y pelo cubierto (máx. 6)			
2. Presencia y estado de estanterías, tarimas y otro equipamiento para almacenamiento (máx. 2)				2. Uso de plaguicidas registrados para uso domestico y fabricas de alimentos (máx. 2)				3. Capacitación sobre higiene y manipulación de alimentos (máx. 6)			
3. Separación de materia prima y producto terminado (máx. 1)				3. Presencia o indicios de plagas (máx. 1)				4. Programa de control de la salud de los trabajadores (máx. 6)			
Máximo total: 4 puntos. Subtotal				Máximo total: 5 puntos. Subtotal				Máximo total: 25 puntos. Subtotal			