

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**

**FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA**

**FAREM-MATAGALPA**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**Diagnóstico de empresas familiares del departamento de Matagalpa al 2011**

**SUBTEMA**

**Diagnóstico de la empresa familiar Panadería y Repostería Belén en la  
ciudad de Matagalpa al 2011**

**AUTORES**

**Miguel Ángel Muñoz López**

**Norvin Joel Bello Escorcía**

**TUTOR**

**Msc. Natalia Golovina**

**Enero 2012**

---

---

## ÍNDICE.

**AGRADECIMIENTO**

**DEDICATORIA**

**CARTA AVAL DEL TUTOR**

**RESUMEN**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>II. JUSTIFICACIÓN.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>III. OBJETIVOS.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>IV. DESARROLLO.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>1. Aspectos generales de la empresa familiar.....</b>                | <b>6</b>  |
| <b>1.1. Antecedentes Históricos.....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>1.1.1. Fundadores.....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1.1.2. Origen de capital.....</b>                                    | <b>7</b>  |
| <b>1.1.3. Etapas de desarrollo.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>1.2. Características.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>1.2.1. Giro del negocio.....</b>                                     | <b>15</b> |
| <b>1.2.2. Sucesión.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>1.2.3. Misión, Visión y Objetivos.....</b>                           | <b>21</b> |
| <b>1.2.4. Estructura organizacional.....</b>                            | <b>27</b> |
| <b>1.2.5. Aspectos legales de la empresa familiar.....</b>              | <b>35</b> |
| <b>2. Recursos Humanos en la empresa familiar.....</b>                  | <b>41</b> |
| <b>2.1 Relación de los recursos de la familia y contrataciones.....</b> | <b>41</b> |
| <b>2.2. Familiares como trabajadores de la empresa familiar.....</b>    | <b>50</b> |

---

---

|  |              |
|--|--------------|
| <b>3. Clima organizacional.....</b>              | <b>52</b>    |
| <b>3.1. Comunicación.....</b>                    | <b>52</b>    |
| <b>3.2. Motivación.....</b>                      | <b>.63</b>   |
| <b>3.3. Valores.....</b>                         | <b>...66</b> |
| <b>3.4. Conflictos y retos.....</b>              | <b>67</b>    |
| <br>   |              |
| <b>4. Proceso productivo.....</b>                | <b>70</b>    |
| <b>4.1. Transformación de materia prima.....</b> | <b>70</b>    |
| <b>4.2. Volúmenes de producción.....</b>         | <b>71</b>    |
| <br>   |              |
| <b>5. Comercialización.....</b>                  | <b>82</b>    |
| <b>5.1. Clientes.....</b>                        | <b>82</b>    |
| <b>5.2. Mezcla de mercadotecnia.....</b>         | <b>101</b>   |
| <b>5.2.1. Producto.....</b>                      | <b>101</b>   |
| <b>5.2.2. Precio.....</b>                        | <b>107</b>   |
| <b>5.2.3. Plaza.....</b>                         | <b>..112</b> |
| <b>5.2.4. Promoción.....</b>                     | <b>116</b>   |
| <b>5.3. Atención al cliente.....</b>             | <b>121</b>   |
| <b>5.4. Competencia.....</b>                     | <b>.127</b>  |
| <br>   |              |
| <b>6. Análisis FODA.....</b>                     | <b>129</b>   |
| <b>6.1. Fortaleza.....</b>                       | <b>129</b>   |
| <b>6.2. Oportunidades.....</b>                   | <b>129</b>   |
| <b>6.3. Debilidades.....</b>                     | <b>129</b>   |
| <b>6.4. Amenazas.....</b>                        | <b>129</b>   |

---

---

|   |            |
|---|------------|
| <b>7. Aspectos financieros.....</b>                             | <b>133</b> |
| <b>7.1. Capital.....</b>  | <b>133</b> |
| <b>7.2. Rentabilidad.....</b>                                   | <b>133</b> |
| <b>7.3. Razones financieras.....</b>                            | <b>134</b> |
| <b>8. Estrategias de desarrollo de la empresa familiar.....</b> | <b>141</b> |
| <b>V. CONCLUSIONES.....</b>                                     | <b>151</b> |
| <b>VI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                    | <b>153</b> |
| <b>VII. ANEXO.....</b>  | <b>157</b> |

---

## AGRADECIMIENTO

“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”. Nelson Mandela

A dios, por darnos la vida, la sabiduría y la fortaleza para alcanzar nuestras metas.

A nuestros padres por su apoyo incondicional, y que por su esfuerzo hemos logrado salir adelante

A nuestros maestros por darnos la luz del conocimiento.

Agradezco a mi padre por haberme apoyado económicamente en mis estudios universitarios y preocuparse para que termine mis estudios para ser un profesional de éxito

Agradezco a mi madre por haberme inspirado en ser una persona de triunfos y cada día más superar mis metas con entusiasmo y dedicación.

Miguel Ángel Muñoz López

---

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los maestros quienes nos brindaron todos sus conocimientos, consejos, apoyo incondicional a lo largo de estos 5 años. En especial Agradezco a la maestra Nathalia Golovina por haber confiado en mi persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo. Al maestro Douglas Gómez por sus comentarios en todo el proceso de elaboración de la Tesis y sus atinadas correcciones. Al Maestro Abel Membreño por los consejos, el apoyo y el ánimo que me Brindó. .

Gracias también a mis queridos compañeros, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos casi 5 años de convivir dentro y fuera del salón de clase. En especial a mi gran amigo Miguel Muñoz quien compartió conmigo este trabajo me brindo su gran apoyo, su gran esfuerzo y su mayor dedicación para la culminación de este trabajo.

A todos ustedes en verdad muchas gracias.

Norvin Joel Bello Escorcía

---

## DEDICATORIA

La paz no puede ser lograda por la fuerza. Puede ser alcanzada por el entendimiento. Albert Einstein

A mi hijo Mike Odorico Muñoz Rizo por ser parte de mí ser y ser símbolo de mi motivación

A mis padres porque este éxito no lo hubiese podido lograr sin su apoyo.

A mi hermana que siempre estuvo a mi lado dándome su apoyo incondicional

Miguel Ángel Muñoz López

---

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo a mi señor Jesús que me ha dado la vida, todo lo que soy y cuanto tengo, la fe, la salud y la esperanza para culminar este trabajo.

A mis padres Argentina Escorcía y Salvador Bello por enseñarme a luchar, a encarar todas las adversidades que en la vida se nos presentan, a regalarme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi empeño, agregándole su amor su apoyo incondicional sin pedir nunca nada a cambio.

A mi esposa Jessica Cundano, quien me ha acompañado a lo largo de mi carrera y ha luchado a mi lado para sobrepasar todos los obstáculos que se nos han presentado, a ella que me ha dado su amor y brindado su cariño cuando más lo he necesitado y quien me presto el tiempo que le pertenecía para poder terminar este trabajo.

A mi hija Genesis. Quien su nacimiento ha coincidido en la culminación de esta tesis, ella es mi mayor bendición, ella me ha dado un motivo por el cual luchar y por el cual seguir adelante, ella es sin duda el regalo más maravilloso que Dios me ha dado.

A mis hermanos quienes me motivaron y nunca dudaron que lograría este triunfo, a ellos que han sido como mis padres y me enseñaron desde pequeño a luchar por alcanzar mis metas.

A todos ellos. Muchas gracias de todo corazón.

Norvin Joel Bello Escorcía

---

## CARTA AVAL DEL TUTOR

El trabajo presentado por bachilleres Miguel Angel Muñoz López y Norvin Joel Bello Escorcia con el subtema “**Diagnóstico de la empresa familiar Panadería Belén, Matagalpa, al 2011**” corresponde a la estructura definida por la normativa correspondiente; el diagnóstico, objetivos y contenidos teóricos desarrollados tienen coherencia y correlación, narrados en forma lógica, con apoyo a una amplia gama de fuentes bibliográficas y sustentados con el trabajo de campo realizado con mucha responsabilidad, científicidad y ética.

Según mi opinión, el trabajo fue desarrollado con mucho entusiasmo, crítica y autocrítica, objetividad, con alto grado de independencia, con mucha iniciativa y creatividad, aplicando todos los pasos de investigación científica y cumple con los requerimientos necesarios para alcanzar excelencia académica.

Cabe destacar excelente trabajo que desarrolló este grupo en particular en realizar el trabajo de campo con mucho detalle, visitas múltiples al local, instrumentos de investigación bien elaborados y observaciones durante casi un año completo; también este trabajo se destaca por la particularidad de realizar el análisis de la situación financiera de la empresa, ya que lograron obtener la información necesaria que mayoría de los dueños de negocios manejan con mucho sigilo y no proporcionan a los estudiantes.

En mi opinión, el trabajo tiene la calidad suficiente para ser presentado en la defensa.

---

MSc. Natalia Golovina

---

---

## RESUMEN

El tema sobre el cual se desarrolló esta investigación trata de un diagnóstico de la empresa familiar Panadería y Repostería Belén al 2011. En la cual se identificaron las características particulares de esta empresa, así como también las diversas problemáticas existentes, de igual manera se determinó las áreas funcionales y se describió el entorno empresarial en el que se desenvuelve la organización, proporcionando elementos de juicio para proponer alternativas en las estrategias de esta empresa familiar para mejorar el funcionamiento y desempeño organizacional.

Esta investigación es de tipo aplicada, con un enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos, la profundidad constituye un estudio descriptivo, la amplitud es longitudinal ya que se estudiara la trayectoria de la empresa, los datos se trataron de manera inductiva, deductiva y de análisis

En esta empresa trabajan todos los miembros de la unidad familiar y desean continuar en el negocio; los puestos de importancia son ocupados por ellos mismos, las creencias religiosas de la familia se han convertido en los valores de la empresa apoyando de manera positiva al comportamiento de los trabajadores.

Los instrumentos estratégicos de la empresa son deficientes lo que ha complicado las metas que la empresa pretende alcanzar; las actividades de la empresa no se planean ni controlan adecuadamente permitiendo desviaciones, asimismo se detectó una escasa publicidad perdiendo la oportunidad de expandirse.

Cuentan con una buena comunicación laboral y promueven a través de la cultura organizacional las buenas relaciones laborales, la mayoría del personal se encuentra satisfecho y motivado por la cantidad de incentivos y el buen trato ofrecido por la unidad familiar.

---

## I. INTRODUCCIÓN.

La presente investigación se refiere al tema de diagnóstico de la empresa familiar de la ciudad de Matagalpa al 2011, las empresas familiares son aquellas en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Alguna de las características principales de este tipo de estas empresas son que los cargos de importancia son ocupados por los mismos miembros de la familia también que el control de la empresa o de sus acciones reside en poder de una solo persona o núcleo familiar y que principalmente la estructura básica está compuesta por los fundadores (padres de familias) y sus hijos.

Las empresas familiares son el motor de la economía en países en vías de desarrollo, estas representan a nivel mundial aproximadamente el 86% de las empresas, es por eso que se han realizado diversos estudios alrededor del mundo para tratar de escudriñar un poco más a fondo acerca de este tema.

En los Estados Unidos el doctor John L. Ward realizó un estudio acerca de “el fracaso de la empresa familiar” donde observó que en la empresa familiar el 10% de los fracasos se debe a la falta de capacidad del sucesor. El 20% de las empresas que fracasan los hacen por razones de negocios y el 10% por falta de capital. El 70% de los casos de fracaso se deben a temas puramente familiares. Y del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la siguiente generación.

En Latinoamérica diversos autores han realizado una serie de estudios, entre estos podemos encontrar distintos temas como: el cual detalla las condiciones para que las empresas familiares, pequeñas y medianas, alcancen las metas deseadas de productividad y competitividad realizado por Romero en el 2006 con el título “Relación familia-empresa”.

En Nicaragua se han hecho muchos estudios como el realizado por el ingeniero Leonardo Centeno, enfocados en las “fortalezas de las empresas familiares” lo

---

que concluyó en 5 principales fortalezas tales como, la agilidad en la toma de decisiones, mayor dedicación y entrega del negocio, calidad en los servicios, uso adecuado en los ingresos, más responsabilidad social y empresarial.

En la ciudad de Matagalpa en la universidad nacional autónoma de Nicaragua FAREM- Matagalpa, no se han hecho investigaciones específicamente sobre las empresas familiares pero si acerca de las MIPYMES; aunque estas clasificaciones son diferentes muchas de estas MIPYMES son realmente empresas familiares, como es el caso de las siguientes investigaciones:

Realizada por Maraya Garcia, Hazell Picado, la cual se enfocó en el tema de “la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Matagalpa durante el año 2010, así como también la investigación realizada por Lesbia Chavarria, Giovanna Escorcía, Juan Arist, cuyo tema de investigación es “El contexto y aporte de la micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo de Nicaragua”

Las empresas familiares tienen problemas de índole muy particular; que no se presentan en otro tipo de negocios. Muchas veces se encuentra que la empresa familiar es administrada más por la intuición y la experiencia que con procedimientos básicos de administración y planeación.

Cabe destacar que la mayoría de estas empresas familiares no sobreviven a las etapas de desarrollo, ya que apenas un 4.5% de esta logran la supervivencia a la cuarta generación lo que significa que el periodo de estimado de vida de estas empresas es realmente corto.

La investigación de esta problemática se hizo con el propósito de realizar un diagnóstico empresarial que nos indique el comportamiento histórico de la empresa en estudio hasta la actualidad, determinando las áreas de fortalezas y debilidades así como los factores positivos y negativos asociados a cada área. Permitiendo identificar las características particulares, problemáticas, dificultades que atraviesa esta empresa familiar, así como también la determinación de diversas estrategias o medidas que pueda tomar para un mejor desempeño organizacional.

---

Esta investigación resulta de gran importancia, ya que estos negocios familiares según las investigaciones de otros autores, representan la gran mayoría de las empresas que hacen inversiones, generan fuentes de empleos, y pagan impuestos, por lo tanto aportan en gran medida al desarrollo económico del país.

Esta investigación es de tipo aplicada, con un enfoque cualitativo con algunos elementos cuantitativos, la profundidad constituye un estudio descriptivo, la amplitud es longitudinal, ya que se estudiara la trayectoria de la empresa, el universo es igual a la población de los propietarios, los sucesores, los clientes y las personas que laboran en esta empresa; la muestra en el caso de los trabajadores, los sucesores y propietarios será igual a la población, la cual consiste en 2 propietarios, 4 sucesores y 18 empleados, en los clientes la población es 422 y la muestra es de 99, anexo (8). Se estudiaron dos grandes variables la primera diagnostico empresaria y la segunda empresa familiar, operacionalización en anexo 1, los instrumentos utilizados son entrevistas y encuestas según anexos (2,3,4,5,6,7), los datos se trataron de manera inductiva, deductiva y de análisis y algunos fueron procesados en el programa estadístico spss.

---

## II. JUSTIFICACIÓN.

La empresa familiar en Nicaragua es muy importante para el desarrollo económico del país, ya que constituyen el 95% de las pequeñas y medianas empresas y generan el 75% de los puestos laborales es por eso que hoy en día se considera como una herramienta de desarrollo económico. (Guerrero, 2010)

He aquí la importancia de esta investigación la cual consiste en realizar un diagnóstico de la empresa familiar Panadería y Repostería Belén debido a que es una empresa que ha ido adquiriendo importancia en la ciudad de Matagalpa, por dar empleo a veinte y cuatro personas, ofertar productos de muy buena calidad en cuanto su rama se refiere, inyectando capital de inversiones, y de esta manera contribuyendo al desarrollo económico de la ciudad.

Este análisis se utilizara como una herramienta que permitirá evaluar de manera integral los aspectos claves para los cuales la intervención oportuna puede ser determinante para la buena gestión y el buen desarrollo de la empresa. El enfoque de este análisis ayudara a identificar áreas de fortaleza y debilidad en la empresa así como los factores positivos y negativos asociados a cada área, asimismo se utilizara para determinar la viabilidad financiera a través de vacíos en los recursos o capacidades que pueden remediarse mediante la intervención de la gerencia de la empresa u obtención de más financiamiento.

La elaboración de esta investigación brindara nuevos conocimientos en cuanto a la importancia y manejo de las empresas familiares así como también en la adquisición de esta herramienta tan importante como es el poder realizar un diagnóstico empresarial.

Esta información servirá de base para que los propietarios de la empresa familiar puedan tomar las respectivas decisiones en cuanto al manejo de la empresa, además que servirá de consulta, tanto a estudiantes y egresados de distintas carreras interesados en el tema, de igual manera a instituciones públicas o privadas interesadas en comprender el funcionamiento de este tipo de empresa

---

### III. OBJETIVOS.

#### Objetivo general.

- Realizar un diagnóstico empresarial de la Panadería y Repostería Belén, en la ciudad de Matagalpa al 2011.

#### Objetivos específicos.

- Identificar las características particulares y problemáticas de Panadería y Repostería Belén.
- Determinar las áreas funcionales de Panadería y Repostería Belén.
- Describir el entorno empresarial de Panadería y Repostería Belén.
- Proponer alternativas en las estrategias empresariales de Panadería y Repostería Belén.

---

## **IV. DESARROLLO.**

### **1. ASPECTOS GENERALES**

#### **1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

##### **1.1.1. FUNDADORES**

“Fundador es el que funda algo, lo inicia o le sirve de base o principio: una idea fundadora, los fundadores de la orden”. (Garcia, 1993)

Los que inician o crean una empresa, un producto, un objeto, etc. Son personas creativas que pudieron tomar la iniciativa de realizar algo nuevo e innovador logrando materializar esa idea intangible en algo real.

En el caso de las empresas familiares generalmente el fundador empieza más que con capital con unos grandes deseos de superación, ellos no están satisfechos ni con lo que poseen, ni con las actividades que realizan, poseen una dirección clara de lo que quieren ser, concedidos de un enorme espíritu emprendedor y luchador de tal manera que pueden ver las oportunidades que los demás no pueden ver.

La Panadería y Repostería Belén fue fundada por Uriel Rojas y Johanna Amador, por la gracia de Dios en el año 1995. Esta empresa inicia teniendo un solo propósito operacional el de crear el mejor pan artesanal, en un comienzo, algunas herramientas o instrumentos para la realización de los productos fueron creados por el señor Uriel Rojas ; sirva de ejemplo los hornos (Diseñados y hechos por él), al principio la elaboración de los panes era de manera manual, pero después de un tiempo se diseñó y creó una pequeña revolvedora para la facilidad de producir, ya que este proceso de manera manual, es muy cansado. Esta empresa familiar no tenía un local propio, si no que estuvieron ubicados en diferentes lugares y eso dificultaba las ventas, perdiendo clientes. (Rojas Amador F. , Antecedentes , 2011)

---

En el año 2003, el proyecto sufre una inestabilidad económica, al tal punto que casi desaparece del mercado Matagalpino. (Rojas Amador F. , Antecedentes , 2011)

Hasta el año 2005, la empresa tuvo estabilidad económica. Una buena administración permitió crear planes estratégicos que lograron el crecimiento de esta empresa. (Rojas Amador F. , Antecedentes , 2011)

Actualmente, Panadería y Repostería Belén tiene dos cafeterías en el perímetro urbano de la ciudad de Matagalpa. La cafetería principal se encuentra ubicada en la siguiente dirección, Banpro ½ cuadra al sur, la cafetería Belén dos se localiza en la esquina suroeste del parque Darío. (Rojas Amador F. , Antecedentes , 2011)

Panadería y Repostería Belén, ha ido evolucionando como tipo de empresa, pasando de ser un micro a una pequeña empresa, caracterizándose por brindar servicios referentes a panificación y repostería. (Rojas Amador F. , Antecedentes , 2011) Anexo 2

Como se puede notar los fundadores de esta empresa tuvieron que contar con una gran creatividad de cara a la situación económica que los acogía, emprendiendo la idea de crear la panadería sin disponer de grandes recursos económicos pero con gran fuerza de voluntad y deseos de superación permitiendo innovar el diseño de las maquinas que les pudieron facilitar el trabajo.

### **1.1.2. ORIGEN DEL CAPITAL**

#### **Concepto de capital**

“Uno de los factores de producción, junto con la tierra y el trabajo, que se genera mediante la acumulación de riqueza”. (Andersen, 1999)

El capital dentro de una empresa es todo lo que la hace funcionar no solo lo que más común se conoce como capital, como las maquinarias, terrenos, dinero,

---

instalaciones, etc. si no que también las habilidades del recurso humano que no se pueden palpar tales como: el saber cómo proceder del individuo, los estudios que han realizados, las experiencias en toda su vida laboral etc.

Todos estos factores en conjunto construyen a la empresa siendo estos de gran necesidad para que se puedan realizar las labores diarias de cualquier organización.

## **POR EL ORIGEN DEL CAPITAL**

- **Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno. Ejemplo: Alcaldía de Pereira, Gobernación de Risaralda. (ARBOLEDA, 2005)
- **Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: Sociedades comerciales. (ARBOLEDA, 2005)
- **Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A. (ARBOLEDA, 2005)

Se entiende por el origen del capital como la raíz o fuente donde proviene el dinero con el que se realiza una inversión para la creación de un negocio como en estas definiciones nos dicen que se puede clasificar en tres fuentes como el público que es cuando el dinero de una empresa proviene del gobierno de un estado o país; privado cuando dos personas naturales o jurídicas invierten dinero en un proyecto o empresa y de economía mixta cuando personas particulares en conjunto con el estado invierten en un solo destino

El dinero puede provenir de varias fuentes, si el capital proviene de los esfuerzos de uno o más individuos, persona natural o persona jurídica se considera como un capital privado, si este proviniera de los impuestos que todos los ciudadanos pagan al estado, se consideraría capital público y si este proviniera de ambas partes tal como sucede en algunas obras, que parte lo pone la alcaldía y otra las personas interesadas en la obra, sería capital mixto.

---

En Panadería y Repostería belén el origen del capital, fue producto de la unificación de los recursos de dos personas naturales que con sus esfuerzos crearon esta empresa, siendo un capital de origen privado, aprovechando sus habilidades en la panificación incrementando y fortaleciendo su patrimonio.

### **1.1.3. ETAPAS DE DESARROLLO**

#### **Etapas de Crecimiento en una Empresa Familiar**

“Se han desarrollado varios modelos para describir y analizar las diferentes etapas que atraviesan las empresas familiares a lo largo de su existencia. En esta investigación se usara el modelo básico de tres etapas que resume el ciclo de vida de la empresa familiar como: (i) la Etapa del Fundador; (ii) la Etapa de Sociedad de Hermanos; y (iii) la Etapa de Confederación de Primos. Si bien este modelo permite un buen análisis de las tres etapas básicas de evolución de la empresa familiar, no afirma que todas las empresas familiares pasarán necesariamente por las tres etapas de desarrollo. Por ejemplo, algunas compañías desaparecerán durante las primeras etapas de su ciclo de vida por quiebra o porque son compradas por otra compañía”. (IFC Corporate Governance, 2001)

La evolución de la propiedad y la gerencia dentro de la mayoría de las empresas familiares atraviesa las siguientes etapas:

#### **1. Etapa 1: El Fundador, Dueño, Controlador.**

“Este es el paso inicial de la existencia de la empresa familiar. La empresa pertenece y es manejada totalmente por el fundador. La mayoría de los fundadores podrían pedir consejos a un reducido número de asesores de afuera y/o socios comerciales, pero ellos mismos tomarán la mayoría de las decisiones clave. Esta etapa suele estar caracterizada por un fuerte compromiso del fundador con el éxito de su compañía y una estructura de gobierno relativamente sencilla. En general, esta etapa contiene temas de gobierno corporativo limitados en

---

comparación con las siguientes dos etapas, ya que tanto el control como la propiedad de la compañía permanecen en manos de la misma persona: el fundador. Tal vez el tema más importante que necesitará ser abordado durante la vida del fundador es la planeación de la sucesión. Para que la empresa familiar sobreviva hasta su próxima etapa, el fundador deberá hacer los esfuerzos necesarios para planear su sucesión y comenzar a preparar al siguiente líder de la empresa". (IFC Corporate Governance, 2001)

Se opina que en esta etapa la empresa familiar se encuentra en el primer sendero de todo su recorrido en su ciclo de vida "como cuando un bebe nace y da su primer paso, impulsado por la necesidad de movilizarse por sí solo, guiado por el instinto natural evolutivo" así como las empresas familiares impulsadas por la necesidad y guiadas por la innovación, creatividad y fuerza de voluntad de sus fundadores considerado como la primer etapa de este ciclo.

Esta etapa se considerada de gran importancia, ya que en ella se establecen las bases principales del organismo y se elige el próximo director de la empresa siendo estos dos factores fundamentales para determinar el futuro de la empresa y aumentar posibilidades de sobrevivir en los nuevos mercados competitivos.

## **.2. Etapa 2: La Sociedad de Hermanos**

"Esta es la etapa en la que la gerencia y la propiedad han sido transferidas a los hijos del fundador. A medida que más miembros de la familia se involucran ahora en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos que los observados durante la etapa inicial de la existencia de la empresa. Algunos de los desafíos habituales de la etapa de la sociedad de hermanos son: mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave". (IFC Corporate Governance, 2001)

---

Debido a que esta etapa comprende la sucesión de la empresa a los hijos de los fundadores, la cual se torna más compleja, ya que su principal problemas son las diferencias entre los hermanos que pueden deshacer la empresa, es por eso que deben tener una mente fría y fijar bien sus metas, de tal manera que vayan dirigidas en una misma dirección.

Esta etapa representa un gran reto para la empresa debido a que comienza una transición de poder transformando la dirección y cambiando a la organización, esto puede provocar una serie de problemáticas, tal como la resistencia que puedan tener los trabajadores a estos cambios, puede que los trabajadores que tengan bastante tiempo de laborara en la empresa no perciban a los nuevos jefes como tal, sino que sigan viendo a los fundadores como sus únicos jefes.

Este paso acarea todas esta problemáticas y muchas más como la diferencias entre los hermanos propietarios, ya que estos les correspondería la empresa por derecho, por todas estas razones es de vital importancia que los fundadores de estas empresas tengan bien planeada la sucesión para poder evitar o minimizar todos estos obstáculos.

### **2.3. Etapa 3: La Confederación de Primos (Consortio de Primos o la Dinastía Familiar)**

“En esta etapa, el gobierno de la empresa se vuelve más complejo a medida que más miembros de la familia se involucran directamente o indirectamente en la empresa, incluyendo los hijos de los hermanos, los primos y los parientes políticos. Dado que muchos de estos miembros pertenecen a generaciones distintas y diferentes ramas de la familia, estos pueden tener ideas diversas acerca de cómo debería manejarse la empresa y cómo debería fijarse la estrategia general. Además, cualquier conflicto que existía entre los hermanos en la etapa anterior muy probablemente sería transferido a la generación de primos también. Como consecuencia, esta etapa involucra a la mayoría de los temas de gobierno familiar. Algunos de los temas más frecuentes que enfrentan las empresas familiares en esta etapa son: empleo de miembros de la familia; derechos a la

---

participación accionaria de las familias; liquidez de la tenencia de acciones; política de dividendos; el papel de los miembros de la familia en la empresa; resolución de conflictos familiares; y visión y misión de la familia”. (IFC Corporate Governance, 2001)

Ciertamente esta etapa es comprendida por la sucesión de los hermanos a sus hijos, o sea, que la empresa estará liderada más que todo entre primos y otros miembros de la familia como los cuñados, lo que implica una mayor complejidad a la empresa en su estructura organizacional y en los conflictos familiares, debido a que existen más miembros con ideas divergentes. Por tanto en esta fase se debería de tener bien definidos la estructura de la empresa y el lugar que le corresponde a cada miembro de la familia con el fin de evitar malos entendidos y promover una buena relación entre los miembros para un óptimo desempeño de la empresa.

Debido a la gran cantidad de empleados familiares que en esta etapa podría tener la empresa, lo más recomendable para estas es establecer dentro del marco legal el porcentaje que le corresponde a cada miembro, ósea la parte accionaria y también establecer contratos para cada miembro familiar como si fuese un empleado común para evitar al máximo los conflictos entre los distintos intereses que puedan tener estas personas.

La siguiente tabla resume los temas de gobierno corporativo clave que enfrentan las empresas familiares durante su ciclo de desarrollo:

**Tabla 1**

| <b>Etapa de Propiedad</b> | <b>Temas Dominantes de los Accionistas</b> |
|---------------------------|--|
|---------------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| <b>Etapa 1: El Fundador(es)</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transición del liderazgo</li> <li>- Sucesión</li> <li>- Planeación patrimonial</li> </ul>   |
| <b>Etapa 2: La Sociedad de Hermanos</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener el trabajo de equipo y la armonía</li> <li>- Sustentar la propiedad familiar</li> <li>- Sucesión</li> </ul>  |
| <b>Etapa 3: La Confederación de Primos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación del capital corporativo: dividendos, deuda y niveles de ganancias</li> <li>- Liquidez de accionistas</li> <li>- Resolución de conflictos familiares</li> <li>- Participación y papel familiares</li> <li>- Visión y misión familiares</li> <li>- Vínculo de la familia con la empresa</li> </ul> |

(IFC Corporate Governance, 2001)

“Cada etapa presenta diferentes desafíos y temas que, sí son manejados adecuadamente, pueden asegurar la continuidad de la empresa familiar. La mayoría de estas empresas son exitosas durante su etapa de infancia gracias a los tremendos esfuerzos hechos por el fundador, ya que está involucrado en todos los aspectos de la empresa. Sin embargo, en el largo plazo, se vuelve necesario establecer las estructuras y los mecanismos de gobierno correctos que permitirán canales de comunicación eficientes y una clara definición de los papeles y las

---

expectativas de cada persona involucrada en la empresa familiar”. (IFC Corporate Governance, 2001)

Se opina que las etapas de la empresa familiar están estrictamente relacionadas con el evolución de la familia desde que la empresa nace habitualmente por los esfuerzos de una pareja (fundadores), estos procrean hijos, crecen y heredan la empresa (sucesión sociedad entre hermanos), de los cuales crean otras familias, conciben hijos y estos heredan la empresa (sucesión consorcio entre primos), el ciclo vuelve y se repite. Entonces a medida que el tiempo va avanzando la familia va creciendo las etapas se van desarrollando.

Tal como la Panadería y Repostería belén la cual se encuentra en la primera etapa con la ayuda de sus hijos pero con la dirección de los fundadores.

Cabe destacar que cada una de las etapas de desarrollo de las empresas familiares representa un gran reto porque a medida que cada etapa va surgiendo el manejo de la empresa se vuelve más complejo por tal motivo tienen menos probabilidades de sobrevivir.

**Tabla 2**

**Clasificación de las pequeñas y medianas empresas.**

| <b>Variables</b>                  | <b>Pequeña empresa</b> | <b>Mediana empresa</b> |
|-----------------------------------|------------------------|------------------------|
| <b>No. Total de trabajadores</b>  | 6-30                   | 31-100                 |
| <b>Activos totales (córdobas)</b> | Hasta 1.5 millones     | Hasta 6.0 millones     |
| <b>Ventas anuales</b>             | Hasta 9 millones       | Hasta 40 millones      |

(Valle Liria & Rocha Méndez, 2011)

Como se observa en esta tabla, se clasifican a las pequeñas y medianas empresa tomando en cuenta el número de los trabajadores, los activos totales y las ventas anuales, en la tabla falta los parámetros de las micro y grandes empresas pero obviamente si los datos no alcanzan los parámetros de pequeña empresa se considerara microempresa y estos exceden los parámetros de la mediana empresa esta se considerara una empresa grande.

**Tabla 3**  
**Clasificación de la Panadería y Repostería Belén**

| Variables                  | Cantidad  | Clasificación   |
|----------------------------|-----------|-----------------|
| No. Total de trabajadores  | 24        | Pequeña empresa |
| Activos totales (córdobas) | 1,061,634 |                 |
| Ventas anuales (córdobas)  | 7,320,000 |                 |

**Fuente: autoría propia**

Según la tabla de clasificación, la Panadería y Repostería belén se pudo clasificar en una pequeña empresa; aunque esta empresa es pequeña se ha caracterizado por su desarrollo debido a que paulatinamente va incrementado su capacidad y mejorando su buena gestión.

## **1.2. CARACTERÍSTICAS**

### **1.2.1. GIRO DEL NEGOCIO**

Por su giro

- “Industriales: Las empresas industriales se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así

---

como, a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final”. (Reyes, 2010)

- “Comerciales: Estas empresas se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas”. (Reyes, 2010)
- “De servicio: Las empresas de servicio ofrecen productos intangibles y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos”. (Reyes, 2010)

Se infiere que en esta clasificación de las empresas va a estar determinada por la operación básica de la institución, ya que una empresa puede que transforme la materia prima elaborando una serie de producto y que a la misma vez venda este producto a través de un servicio; esto en muchas ocasiones confunde la razón de ser de las empresas, ya que realizan dos actividades muy diferente pero a la misma ves necesarias para el proceso de comercialización.

En la Panadería y Repostería Belén producen pan y otros productos derivados de la harina, pero también brindan servicio de cafetería, de igual manera, el giro del negocio se va a determinar por la actividad principal que genera mayor ganancia, en este caso la principal actividad de esta empresa es la producción de pan o panificación.

### **1.2.2. SUCESIÓN**

#### **Definición:**

“Entrada o continuación de alguien o algo en lugar de otra persona o cosa”. (Real Academia Española, 2009)

---

“Conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero legatario”. (Real Academia Española, 2009)

La sucesión tiene que ver con dos elementos uno que es los bienes que se van a heredar y la persona a quien se le va conceder estos bienes.

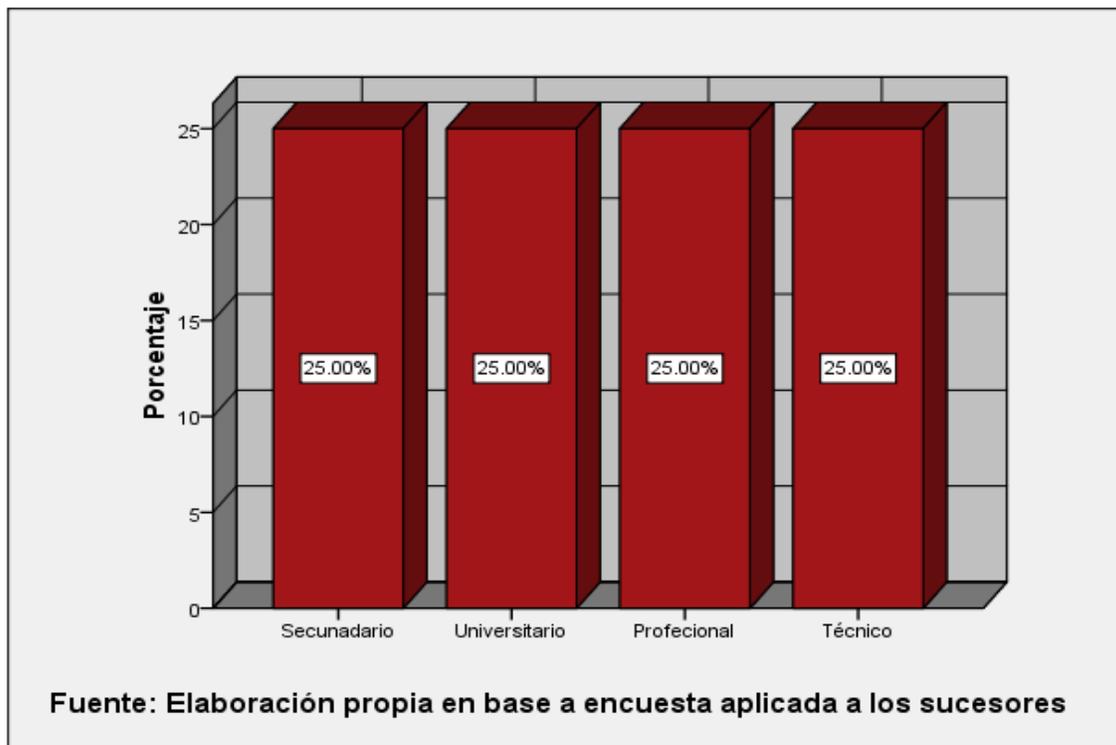
En las empresas familiares la sucesión es un elemento muy importante, ya que de esto depende el futuro de la empresa, desde un principio el sucesor debe de integrarse en la empresa para que este se sienta identificado y motivado a seguir con los esfuerzo de sus padres en desarrollar y fortalecer la empresas para la comodidad y bienestar de la familia.

En la Panadería y Repostería Belén se encuentra en proceso de la planificación de la sucesión la cual sería de los fundadores Uriel Rojas y Johanna Amador hacia sus hijos Uriel Rojas, Suyen Rojas, Fernando Rojas, Belén Roja.

Todos ellos se encuentran integrados en la empresa desempeñando distintos labores, como Uriel Rojas, con 28 años de edad, es el encargado de compras y suministros, así como también de dar mantenimiento a las maquinas del área de producción, Fernando Rojas, de 24 años, se encarga del control de costos de producción, Suyen Rojas, de 22 años, es la encargada de los recursos humanos y Belén Rojas, se encarga de cuidar la caja. Esta integración de los sucesores es de mucha ayuda, ya que a la hora de ser el turno de estos en manejar la empresa ya sabrán cómo hacerlo. (Anexo 3)

**Grafico 1**

**Nivel academico**



El 25% de los sucesores se encuentra en distintos niveles académicos, secundario, universitario, técnico y profesional, lo que corresponde a un sucesor por cada porcentaje, ya que el total encuestados son 4 personas.

Los sucesores se encuentran dirigidos a lograr los estudios superiores, debido a siguen estudiando con el objetivo de lograr ser profesionales y cumplir tanto el desarrollo personal como el de la empresa familiar.

Lo que ha contribuido positivamente al desarrollo de la organización, ya que como muestra la gráfica todos los sucesores poseen un muy buen nivel de educación y en determinada situación pueden asumir perfectamente el control de la empresa debido a que poseen un alto conocimiento de cada una de las actividades que se efectúan, a causa de que desde temprana edad todos los sucesores se han

---

---

dedicado a trabajar para esta empresa y han contribuido al desarrollo de la misma por lo que conocen completamente todos sus procesos y operaciones.

- **Metas personales de los sucesores y visión para con la empresa familiar.**

Se preguntó a los sucesores sobre sus metas personales y la visión que tenían de la empresa con el objetivo de saber si estas son compatibles o si están dirigidas en una misma dirección, para demostrar esto se citara a unos de los sucesores.

“Mis metas son terminar la carrera, estudiar otra que sería Marketing para poder desempeñarme mejor en la empresa y crear una línea de panadería Belén en Estelí y seguir ayudando a mi familia” (Rojas Amador S. M., 2011)

“Mi visión de la empresa es que crezca cada día para poder brindar nuevos productos a nuestros clientes y que se pueda expandir a diferentes lugares” (Rojas Amador S. M., 2011)

Al igual que este sucesor en todos los demás sus metas personales están dirigidas en una misma dirección con las de la empresa.

En general las metas personales de los sucesores están enlazadas con la empresa familiar, ya que estos expresan que desean prepararse para poder desempeñar una buena gestión en la empresa, también pretenden integrarse más para obtener mayores conocimientos del manejo de esta, también esperan expandir la empresa hacia otros mercados.

La visión que tienen de la empresa los sucesores prácticamente se resume en la expansión de esta en diferentes aspectos tales como la en el tamaño de la empresa, así como también en la implementación de nuevos productos y nuevas sucursales de los distintos departamentos de Nicaragua.

---

En conclusión todos los sucesores tienen metas personales dirigidas en la misma dirección que las metas de la empresa familiar; lo que se considera como una gran ventaja dentro de este tipo de organización por el motivo de que estos son los próximos dueños y directores de la empresa, y no tendrán conflictos personales en cuanto a los que hacen y los que les gustaría hacer.

**Tabla 4**

**Le gustaría seguir en el negocio familiar**

|                   | Frecuencia | Porcentaje   | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| <b>Válidos Sí</b> | <b>4</b>   | <b>100.0</b> | <b>100.0</b>      | <b>100.0</b>         |

**Fuente: elaboración propia en base a encuesta aplicada a los sucesores**

La tabla muestra que a todos los sucesores les gustaría seguir en el negocio familiar debido a que este es el que los sustenta y a que no les gustaría trabajar para otras personas, sino que trabajar en el negocio familiar para incrementar su capital.

Se infiere que esto se debe en parte a que el negocio es muy rentable y por lo tanto vale la pena dedicarse a este plenamente y seguir trabajando para el desarrollo del mismo, además de que el núcleo familiar que lidera esta empresa es muy unido lo que da gran fortaleza a este negocio.

Esto es sumamente favorable teniendo en cuenta que no en todos los casos las nuevas generaciones retoman el negocio familiar por tanto tiende a desaparecer, por distintos motivos como conflictos entre los sucesores y fundadores, falta de interés del sucesor o falta de capacidad, entre otros.

---

### 1.2.3. MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS

#### MISIÓN

Autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin". (Andrade, 1998)

Con este concepto el autor se refiere como misión al motivo de existencia de la empresa, el cual va a estar relacionado con el ambiente interno y externo en el que se desarrolla la empresa y condicionado por los intereses del propietario.

La misión actual de Panadería y Repostería belén es la siguiente:

“Nuestra misión como empresa es que cada día nuestra clientela disfrute de nuestros productos, teniendo ellos la calidad que cada uno de nuestros clientes se merece. Además que cada trabajador cumpla sus objetivos tanto como persona y como trabajador, pero lo primero es que cada día todos los colaboradores desde dueños y personal trabajamos para vivir y no vivamos para ser esclavos del trabajo”. (Amador, 2011) Anexo 2

Con la declaración actual de la misión, se puede inferir que no se define cual es la razón de ser verdadera de la empresa o el fin principal de esta, se observa solamente valores, está ni siquiera responde a la pregunta principal que se debe considerar en la misión cualquier empresa tal como ¿En qué negocio estamos?, Ya que al leerla no se puede identificar el tipo de empresa, que productos o servicios ofrece, ni cuáles son los clientes a los que esta pretende dirigirse, estos aspectos son de fundamental importancia para poder redactar una misión.

Es de mucha importancia declara una misión correcta porque esta proporcionará a todos los colaboradores la empresa un rumbo o camino específico y coherente de

---

---

lo que tienen que hacer para lograr el fin, de esta manera también proporciona la unificación de los objetivos individuales de cada área, viendo cada una de estas hacia un mismo horizonte.

Por esta razón se propone la siguiente misión:

- “Elaborar y Ofertar productos panaderos y reposteros de calidad en la zona norte del país.”

## **VISIÓN**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

Se entiende por visión, lo que la empresa quiere ser en un futuro tomando en cuenta el ambiente cambiante en el que se desarrolla la organización empleando estrategias proactivas que respondan a las nuevas escenarios del mercado en el futuro.

La visión actual de Panadería y Repostería Belén es:

“Dar gracias a Dios por la oportunidad que nos regaló, y nunca olvidar de donde se ha venido”.

“Que cada día nos veamos como la panadería y repostería que te brindara la solución exacta a tu necesidad, ganar la confianza de cada una de las personas que nos visitan a diario, crear fuentes de empleo ayudando a que cada familia de nuestro personal se sienta segura de que esta empresa piensa como familia, porque desde ese significado viene la fundación de esta empresa, teniendo a Dios presente en cada decisión de nuestras vidas y empresa”. (Amador, 2011) Anexo 2

---

La visión que esta empresa posee actualmente no es correcta, ya que no expresa en ningún momento lo que quiere ser en el futuro, ni donde esta quiere llegar solamente plasma alguno de los valores que poseen como empresa, por tal motivo no hay una meta clara que motive tanto a los directores de la empresa como a los trabajadores.

Toda esta confusión de la visión organizacional, es originada por la errónea interpretación de los distintos conceptos administrativos y su correcta mal implementación, por tal razón se recomienda la modificación de la visión.

Propuesta de la visión:

- “Llegar a ser la mejor panadería y repostería en la zona norte del país”.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

### **1 Tipos de objetivos**

De acuerdo a su naturaleza, los objetivos se clasifican en:  
(CreceNegocios, 2010)

#### **2 a. Objetivos generales**

Son expresiones genéricas, algunos ejemplos de objetivos generales o genéricos son:

- ser el líder del mercado.
- incrementar las ventas.
- generar mayores utilidades.

- 
- obtener una mayor rentabilidad.
  - lograr una mayor participación en el mercado.
  - ser una marca líder en el mercado.
  - ser una marca reconocida por su variedad de diseños.
  - aumentar los activos.
  - sobrevivir.
  - crecer.

(CreceNegocios, 2010)

Dentro de los objetivos generales, se encuentra la visión de la empresa, que es el principal objetivo general que persigue una empresa. (CreceNegocios, 2010)

### **3 b. Objetivos específicos**

Son objetivos concretos necesarios para lograr los objetivos generales, están expresados en cantidad y tiempo, algunos ejemplos de objetivos específicos son:

- aumentar las ventas mensuales en un 20%.
- generar utilidades mensuales mayores a US\$20 000 a partir del próximo año.
- obtener una rentabilidad anual del 25%.
- lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre.
- producir un rendimiento anual del 14% sobre la inversión.
- elevar la eficiencia de la producción en un 20% para el próximo mes.
- vender 10 000 productos al finalizar el primer año.
- triplicar la producción para fin de año.
- adquirir 2 nuevas maquinarias para el segundo semestre.
- abrir 3 tiendas para el primer trimestre del próximo año. (CreceNegocios, 2010)

En ocasiones a los objetivos específicos se le conoce como *metas*.

---

De acuerdo al alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

#### **4 a. Objetivos de largo plazo (Estratégicos)**

“Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos”.  
(CreceNegocios, 2010)

#### **5 b. Objetivos de mediano plazo (Tácticos)**

“Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales”.  
(CreceNegocios, 2010)

#### **6 c. Objetivos de corto plazo (Operacionales)**

“Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año”.  
(CreceNegocios, 2010)

Se infiere que los objetivos son de gran importancia porque dirigen a la empresa hacia donde esta desea llegar, es por eso que ahora no solo se habla de un objetivo general a largo plazo sino que se existen otros objetivos más específicos, a corto y mediano plazo que se desprenden del general, con el fin de crear una guía más práctica que dirija a la empresa día a día, como una torre de mando a un avión dándoles pautas para que no se desvíen de su camino principal.

---

Entre los objetivos actuales de Panadería y Repostería Belén para con sus clientes.

1. Encomendar nuestro a trabajo a nuestro Dios padre
2. Ofrecer servicios de calidad.
3. Una esmerada atención al cliente.
4. Productos de la mejor calidad y a los mejores precios.
5. Que cada cliente cumpla su sueño de acuerdo a su presupuesto.
6. En Panadería y Repostería Belén su dinero vale.

(Amador, 2011) Anexo 2

Estos objetivos como se puede notar no plasman ningún tipo de meta que se deba alcanzar, ni ningún tipo de resultado que se desee lograr, al establecer de esta manera los objetivos, se puede inferir que a la hora que cada área o personal de la empresa desarrolla sus labores no saben claramente que tan eficiente están realizando dichas tareas, por tal motivo el gerente-propietario de la empresa no sabe de manera precisa como han sido los resultados reales del desempeño de la empresa, ya que no existe ningún parámetro para medir dichos resultados, entorpeciendo el mejoramiento continuo que se debería tener con la utilización de esta herramienta.

Por tal motivo se proponen algunos objetivos que podría adoptar esta empresa para un mejor desempeño, tales como:

#### **Objetivo general**

- ✓ Garantizar los procesos de producción y comercialización de los productos derivados de la harina.

#### **Objetivos específicos:**

- ✓ Aumentar las ventas mensuales en un 20%, implementando diversas promociones de ventas.

- 
- ✓ Triplicar la producción para fin de año, ampliando el área de producción e incorporando nuevas máquinas que faciliten el proceso productivo.
  - ✓ Abrir una nueva sucursal en para el próximo año.
  - ✓ Automatizar los sistemas operativos en próximo trimestre, con la compra de tres computadoras interconectadas entre sí para la una veloz transferencia de información.

Cabe destacar que estos objetivos se deben establecer considerando la capacidad general de la empresa y el desarrollo que ha tenido, para que estos objetivos no sean inalcanzables y los trabajadores no se frustren.

#### **1.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

“Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (Strategor, 1988)

Se opina que la estructura organizacional, es la manera como se distribuye el trabajo en una organización estableciendo las posiciones jerárquicas, las líneas de mando de manera tal que cada subordinado tenga bien definido cuál es su posición en la empresa, evitando la confusión de mando y enfocando se en sus tareas.

En la gráfica del anexo 10, se encuentra la estructura organizacional de Panadería y Repostería Belén.

En esta estructura organizacional, se puede ver que no está bien estructurada, algunos puestos no están nombrados por cargos si no por lo que se realiza, además de estos se observa que una cuadrícula que está sujeta a tres líneas de mando, que traduciéndolo significaría que ese puesto puede recibir órdenes de tres personas lo que en la realidad de la empresa no es así; también de manera

---

organizacional la caja debería estar sujeta al departamento de contabilidad sino que mal establecida de una manera funcional al departamento de venta; otra particularidad es que las sucursales están sujetas al departamento de venta lo cual está muy errado, ya que están sujetas a la dirección general y la estructura presentada corresponde a la sucursal 1 y para la sucursal 2 sería otra; además según el aproximamiento realizado a la empresa se constató que en realidad se poseen 24 personas laborando para la empresa y no 33 como expresa este organigrama.

Debido a todo lo antes mencionado puede ocasionar un desorden de la organización que distorsiona los vínculos de trabajos de todos los individuos, dejando un vacío en los niveles de mando sin saber quién es responsable de que, ni a quien se debe rendir cuenta, también no se pueden establecer los canales formales de comunicación dando paso a posibles barreras en flujo de la información.

Es por estas razones que se propone la estructura organizacional que se encuentra en el anexo 11, de esta manera se representara de manera más funcional.

## **ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA**

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo.

- Área de Dirección General de la empresa
- Área de Administración
- Área de Mercadeo y Ventas
- Área de Producción
- Área Contable y Financiera

(infomipyme, 2007)

---

- **Área de Dirección General de la Empresa:**

Esta consiste en la cabeza de la empresa. En las pequeñas empresas es el propietario.

Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma. Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma. (infomipyme, 2007)

Muchas empresas exitosas se deben a una excelente relación entre el equipo de trabajo y una comunicación constante, respetuosa y honesta entre los miembros que conforman la empresa. Recuerde que muchas veces, las personas pasan más tiempo de su vida en la empresa donde trabajan que en sus propios hogares. Un trabajador que se identifica y se siente orgulloso de trabajar en un lugar, transmitirá ese orgullo hacia los clientes. (infomipyme, 2007)

- **Área de Administración y Operaciones:**

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial. (infomipyme, 2007)

Más adelante puede contratar un administrador para que lleve la operación del negocio sin que usted, como propietario esté presente todo el tiempo. (infomipyme, 2007)

---

- **Área Contable y Financiera**

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. Además, se debe declarar y cancelar periódicamente, ante la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT - los impuestos según los resultados de los libros contables que la empresa lleva. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son tomados en cuenta en esta área. La empresa puede escoger ser una empresa individual o comerciante individual, (infomipyme, 2007)

Por lo que el mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: Un contador o contadora. Algunas firmas de asesoría contable ofrecen estos servicios, aunque en [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com) se detalla la forma de llevar los libros contables necesarios para una pequeña empresa. (infomipyme, 2007)

- **Área de Mercadeo y Ventas:**

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas. Aquí se podrá incluir a la persona que atenderá en el mostrador a las personas o bien quien se dedique a vender el producto de puerta en puerta si esa es la forma de venta establecida en el negocio. (infomipyme, 2007)

- **Área de Producción.**

En una fábrica que produce velas aromáticas, se estipulan los operarios y trabajadores que manufacturan las velas, quienes las empaacan, etc. En un restaurante, la persona que cocinará y las personas que atenderán las mesas están dentro de esta área aunque pueden ser puestas en el área de operación, es más apropiado el área de producción pues en este caso se está produciendo un

---

servicio al cliente: su alimentación. En una venta de artículos de consumo, por no ser producción, los encargados del despacho pueden ir bajo el área de administración y operaciones. (infomipyme, 2007)

En la Panadería y Repostería Belén se pudo observar que existen las siguientes áreas funcionales:

**a) Área de administración.**

Esta área es manejada solo por los propietarios del negocio dentro del cual desempeñan las principales funciones de un administrador, planear, organizar, dirigir y control todas las actividades que se realizan en la empresa.

También ellos se encargan de otras actividades tales como el seguimiento y control de la gestión operativa de panadería y repostería Belén, incluyendo la supervisión de la gestión financiera y los Sistemas de información para la gestión, así como también la supervisión de las actividades de comercialización y producción, de igual manera se encargan de los recursos humanos y de todos los proyectos que se planteen en conjunto con los dueños y los demás miembros

En esta gran tarea se involucran también los sucesores ayudándole a tomar decisiones acertadas para el buen desempeño de la empresa.

Dentro de las debilidades que se pudieron notar en esta área es la falta de una buena planeación, ya que esta se realiza en algunas actividades de la empresa pero de forma empírica sin ningún plan plasmado en papeles que oriente a los trabajadores, es por eso que estos últimos en su mayoría no conocen los dichos planes, solamente en el área de producción que se realizan planes pero con un día de anticipación; también poseen deficiencias en su estructura organizacional.

Otra debilidad que se pudo observar es que existen deficiencias en los formatos que controlan las actividades principales de la empresa y en la aplicación de estos por parte de los usuarios.

---

A pesar de esto una de las fortalezas es que poseen una buena organización ya que esta posee una excelente coordinación entre cada una de las áreas y de igual manera cuenta con excelentes valores que ayudan a la buena conducta de los trabajadores.

Otra fortaleza respecto a la integración de la empresa se considera muy buena debido a que sus trabajadores se consideran muy motivados por la cantidad de incentivos y beneficios que reciben teniendo en claro sus deberes y responsabilidades, además realizan capacitaciones constantes a dichos trabajadores lo cual permite una mayor eficiencia en el desempeño de cada uno de ellos.

De igual manera la dirección de la empresa se considera muy buena debido a un excelente liderazgo por parte de los directores de la empresa lo cual permite que haya una buena comunicación y se fortalezcan las relaciones laborales disminuyendo el nivel de conflicto; además de la gran creatividad e innovación que poseen los directivos de la empresa.

#### **b) Área de Contabilidad.**

Esta es comprendida por una persona licenciada en contabilidad y dos cajeros, uno en cada cafetería, la cual desempeña la función principal de suministrar de manera clara información financiera relevante para ayudar al propietario a tomar decisiones en base a esta información.

Otras funciones que realiza, son llevar el control contable de las facturas, pagos y transacciones que se efectúen, llevar control los egresos e ingresos por mes, Elaboración de planillas y desglose de INSS, conciliar los archivos de control con los registros contables, apoyar en la elaboración del informe narrativo y financiero del negocio para efectuar cierre de la contabilidad, apoyar a los dueños entre otros.

---

Esta área es de gran importancia para la empresa, ya que le permite controlar toda la información financiera de la empresa, además que puede significar una ventaja debido a que no todas las micro o pequeñas empresa tienen o pueden pagar tales servicios.

Las debilidades que se pudieron observar en esta área, es que solamente hay una persona que realiza todas las actividades antes mencionadas y resulta ser muy cargado, además de que el espacio físico donde se desempeña esta función es incomoda y no presta las condiciones, también que los controles elaborados por esta área resultan ser deficientes, ya que los usuarios cometen errores a la hora de llenarlos.

La fortaleza o puntos positivos que se observaron fueron, primeramente que cuentan con el personal calificado para esta actividad, también que esto les permite llevar los registros contables ordenados y clasificados, además que cumplen con todas las obligaciones tributarias de le empresa en tiempo y forma.

Esto le proporciona a la empresa tener una ventaja competitiva, que no todas las empresas de este tipo tienen la capacidad de tener un contador fijo en sus instalaciones que les organice y les facilite todo los archivos contables y las diferentes obligaciones que poseen.

### **c) Área de ventas.**

En esta área comprende prácticamente las dos cafeterías de la empresa que se utilizan para vender y distribuir el pan, está conformada por tres meseras en la cafetería principal y dos meseras en la otra panadería.

Esta área también cuenta con una supervisora, que en su defecto es el cajero, este revisa que se proporcione a los clientes una buena atención.

Existe un control de la cantidad de panes que se entregan a cada una de las cafeterías, este mismo control sirve para realizar el arqueo de caja, a pesar de que

---

existe este tipo de control siempre existen desviaciones las cuales se deben al mal empleo de estos formatos por parte de los usuarios.

La venta se realiza directamente en las cafeterías, ya se para consumir el producto en el local, comprar para llevarlo o comprar por mayor para su reventa.

Una de las debilidades o factores negativos que se pudo observar, es que no existe una planeación para esta área simplemente las actividades se realizan consecuentemente, también que el local se torna reducido por la gran afluencia de clientes y como antes se menciona el control en esta área es deficiente.

Los factores positivos encontrados son: la buena atención al cliente, también la rapidez del servicio y la limpieza impecable, así como también las promociones de ventas, tales como: los miércoles por la compra de pan se obsequia una taza de café gratis, los jueves 10% de descuentos y los sábados por la compra de un slide de pizza un té gratis. Estas promociones se determinaron en respuesta a la disminución de la demanda en esos días.

#### **d) Área de producción.**

En esta área intervienen 11 trabajadores de los cuales existe una supervisora que se encarga de revisar que todo el proceso productivo se realice de la manera adecuada, ya que si en alguna de las etapas del proceso productivo se excede el tiempo o la cantidad de materiales, se rebajaría la calidad de los productos.

A manera de control, existen estándares de la cantidad de producto que se debe obtener de cierta cantidad de materiales utilizados. Con respecto a la ubicación, se considera que es óptima, debido a que se encuentra contiguo al área de venta, reduciendo el tiempo de traslado del producto.

Una de las debilidades en esta área, es el lugar donde se desempeñan las actividades, ya que resulta ser pequeña debido al incremento en la producción, por lo que se torna un poco incómodo para los trabajadores realizar esta actividad.

---

También la planeación de la producción, como se menciona antes, se realiza diario por las noches para las actividades del día siguiente. Esto indica que no existe una planeación de la producción tal como se debería de hacer, un plan a corto plazo que indique la cantidad que se debe producir en un año de actividad.

Algunos de los factores positivos que se pudieron observar, es que cuentan con un personal calificado, ya que estos se capacitan constantemente, también que cuentan con todo el equipo de protección y herramientas de trabajo, de igual manera cuentan con un control de calidad a través de la revisión del producto, antes, durante, y después.

### **1.2.5. ASPECTOS LEGALES DE EMPRESA FAMILIAR**

#### **Impuesto sobre la renta**

“Es el gravamen fiscal que afecta la renta neta originada en Nicaragua, de toda persona natural o jurídica, residente o no en el país”. (Báez & Báez, 2000)

#### **Leyes laborales, derecho laboral**

“El Derecho laboral o Derecho del trabajo es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleador(es), trabajador(es), las asociaciones sindicales y el Estado. El Derecho del Trabajo se encarga de normar la actividad humana, lícita, prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador (persona física o jurídica) a cambio de una contraprestación dineraria”. (Soto, 2011)

#### **Derecho fiscal**

“Es una rama del Derecho Público que estudia las normas jurídicas a través de las cuales el Estado ejerce su poder tributario con el propósito de obtener de los

---

particulares ingresos que sirvan para sufragar el gasto público en aras de la consecución del bien común”. (Soto, 2011)

## **Derecho mercantil**

“Es la ciencia jurídica del derecho privado, que mediante normas jurídicas regula las relaciones entre comerciantes, también se dice que el Derecho Mercantil es la ciencia del derecho privado que regula a los actos de comercio y a los comerciantes. Es el sistema de normas jurídicas que regulan las actividades de los comerciantes, los actos de comercio y la actuación de las personas que los realizan, aunque no tengan calidad mercantil”. (Soto, 2011)

Toda empresa debe estar legalmente constituida y registrada, estas tienen que llevar sus libros contables bien definidos para pagar los impuestos correspondientes, también deben de asegurar a sus empleados, ya que está establecido en la ley del derecho laboral. En muchas ocasiones las empresas familiares no están perfectamente registradas y no cumplen con todos los requisitos que la constitución de la república de Nicaragua manda, Debido a que estas son en su mayoría micro y pequeñas empresas por lo que no cuentan con los suficientes recursos económicos para hacerlo.

Este tipo de empresas están acostumbradas a llevar de manera informal sus actividades, como por ejemplo: los libros contables, no tienen un buen control de los ingresos obtenidos de las ventas, también a veces no pagan ni el salario básico a sus trabajadores, de igual manera no pagan seguro a sus trabajadores, tampoco establecen legalmente quien es el administrador o quienes serán los sucesores de la empresa, es por eso que se deben capacitar y ayudar a este tipo de empresa en cuestión de todos los aspectos legales que obligatoriamente tiene que cumplir, ya que esto es una desventaja para este tipo de empresas, por lo que se pueden sentir intimidadas por la ley de la república y por cualquier demanda que le puedan establecer los trabajadores.

---

Panadería y Repostería Belén es una pequeña empresa que brinda servicios de panificación y cafetería, al ejercer tal actividad tiene la obligación con la alcaldía municipal de ciertos impuestos. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Uno de los impuestos que se paga con el propósito de operar en el mercado local es la matrícula, todo negocio debe de contar con la esta, ya que es obligatorio, lo que permite que los negocios estén legales y sean supervisados por los auditores fiscales que son contratados en la alcaldía. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

La matrícula en la alcaldía se paga anualmente, esta demuestra que la empresa no tiene retrasos en los pagos de años anteriores con la alcaldía o cualquier deuda pendiente de la empresa por otros impuestos, ya que esta la dan solo si el negocio va al día con los pagos. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

La empresa también genera basura, la cual es originada por los desechos sólidos, naturales, entre otros, por lo que la alcaldía también presta el servicio de recolección de basura, es entonces al cobrar este impuesto ALMAT define por zona, tipo de empresa y barrio en la que se encuentra, para determinar si es necesario el pago de recolección de basura, Belén paga recolección de basura de tipo comercial este se paga mensual. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Otros impuestos que paga la empresa son los de rodamientos de cada vehículo que posee, este se paga por año. Para que este impuesto sea legal se hace el chequeo mecánico. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Otros impuestos que son cobrados por la alcaldía son aquellos que tienen que ver con la publicidad, por ejemplo: los rótulos, ya sean luminosos o aquellos que están dibujados en la pared, estos son pagados anuales.

(Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

---

Se debe tener en cuenta que la alcaldía cobra en proporción a la dimensión que tenga el objeto publicitario.

Otro impuesto que se paga de manera mensual es el Impuesto Municipal de Ingresos (IMI), que es el impuesto que se genera a través de los ingresos de la venta. La empresa tiene una cuota fija y lo que se paga mensual es el 50% de lo que se pagó en la matrícula de cada sucursal. (Tener en cuenta que por cada sucursal que se abre, se debe de pagar una matrícula anual y el resto de impuestos). (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Actualmente Belén paga una cuota fija, y la contabilidad que lleva es de ingresos y egresos por el tamaño de esta y por sus ventas, ya que no todas las personas pertenecen al segmento de mercado de esta empresa. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Para poder estar inscrito en la Renta, se debe de tener la matrícula de la alcaldía porque si una empresa no se encuentra debidamente registrada en la renta se le consideraría un negocio ilegal, por lo que podrían cerrarlo. Este impuesto se paga de manera mensual. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Como esta empresa, va al día goza de exoneraciones en la compra de ciertos insumos involucrados directamente con el proceso de producción, a través de cartas que le brinda la renta con el propósito de apoyar a las MIPYMES para su desarrollo, ya que estas empresas son el eje de la economía de Nicaragua. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

La licencia sanitaria, la otorga el MINISTERIO DE SALUD, esta da a conocer que la empresa cuenta con la calidad sanitaria para que pueda llevar a cabo la prestación de sus servicios, contando con buenas prácticas de higiene y salud del personal, así como también el buen ambiente en el cual se desarrollan las

---

actividades de la empresa. Una vez que el ministerio de salud hace la inspección, da recomendaciones y respectivas valoraciones necesarias para seguir operando o cerrar el negocio. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

El seguro social mejor conocido como INSS, es necesario como una manera de proteger a los colaboradores de la empresa de cualquier daño físico o perjuicio que pueda suceder en el trabajo. Es más beneficioso para los trabajadores y un poco para la empresa, el tipo de seguro que tiene esta empresa es el seguro integral, este protege a los trabajadores desde que salen de su casa al trabajo, durante el trabajo y hasta que llegan de sus labores a su casa, si en un dado caso les pasara algo tienen el derecho de ser atendidos en cualquiera de las clínicas afiliadas a este seguro. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Desde el punto de vista administrativo se puede ver como una manera de motivar a tu personal y valorarlo. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Una responsabilidad muy seria y delicada es la de aplicar bien el código del trabajo en toda empresa, evitando así cualquier tipo de comportamientos inesperados de las masas o grupo de personas que son parte de los recursos humanos de toda empresa. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Toda empresa debe tener un reglamento y normas internas que permitan mantener la disciplina entre los colaboradores y Belén no es excepción, Belén tiene su reglamento el cual esta revisado y aceptado por el ministerio de trabajo. Estos reglamentos se muestran al recurso humano potencial que será parte de la empresa. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Al momento de sancionar a un colaborador se notifica al ministerio de trabajo y se aplica según leyes del trabajo de Nicaragua. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

---

El Ministerio de Trabajo hace supervisiones en la empresa con el propósito de que no haiga ninguna violación de los derechos humanos en la empresa y que cada uno de los trabajadores tengan las condiciones necesarias para poder ejercer sus labores. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Está muy relacionado con el INSS, ya que la cantidad de trabajadores que son presentados en el INSS debe de coincidir con el número de trabajadores que son parte de la planilla, además el pago de los trabajadores se determina según las actividades que desempeña, el ministerio de trabajo determina por donde debe de andar la tarifa del salario mínimo, salario de manufactura. (Rojas Amador F. , Aspectos legales, 2011)

Como se observa en esta empresa familiar, se cumple con todas las obligaciones tributarias y laborales, lo que proporciona ventajas para la empresa, ya que esta tiene todo controlado, lo que le facilita el poder despedir a un empleado por faltas reiteradas, al cual solo se aplica el reglamento interno de la panadería, de esta manera se evita costos que se incurren en este tipo de conflictos, también proporciona tranquilidad debido a que cumple con todas sus obligaciones tributarias, de igual manera proporciona otra ventaja competitiva, ya que con todos los papeles en regla, se presentan las facturas de la principal materia prima para su posterior exoneración, permitiendo a la empresa mantener sus precios.

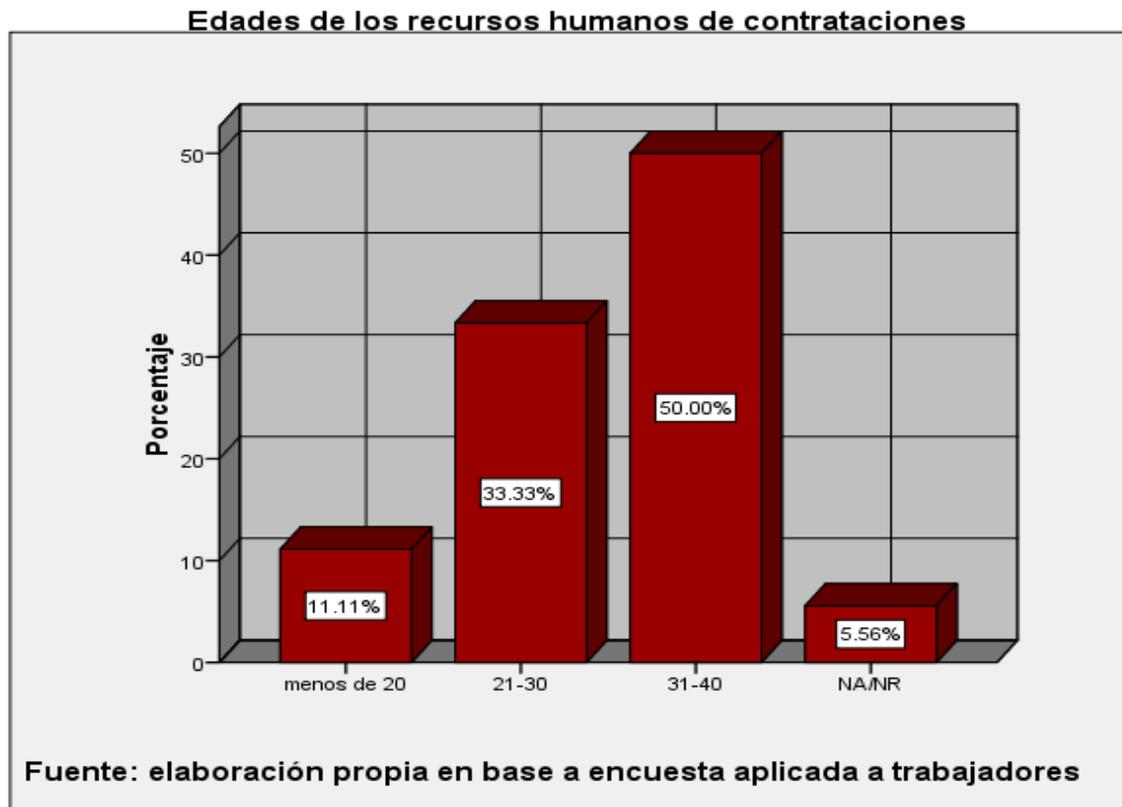
Por tales motivos resulta de mucha importancia que este tipo de empresa este bien constituya y cumpla con todas las obligaciones tributarias y laborales, ya que el cumplimiento de esta proporciona estabilidad a la empresa y además permite una buena organización y aumenta las probabilidades de éxito en el mercado donde se encuentra compitiendo.

---

## 2. RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.1. RELACIÓN DE RECURSO DE FAMILIA Y CONTRATACIONES.

Grafico 2



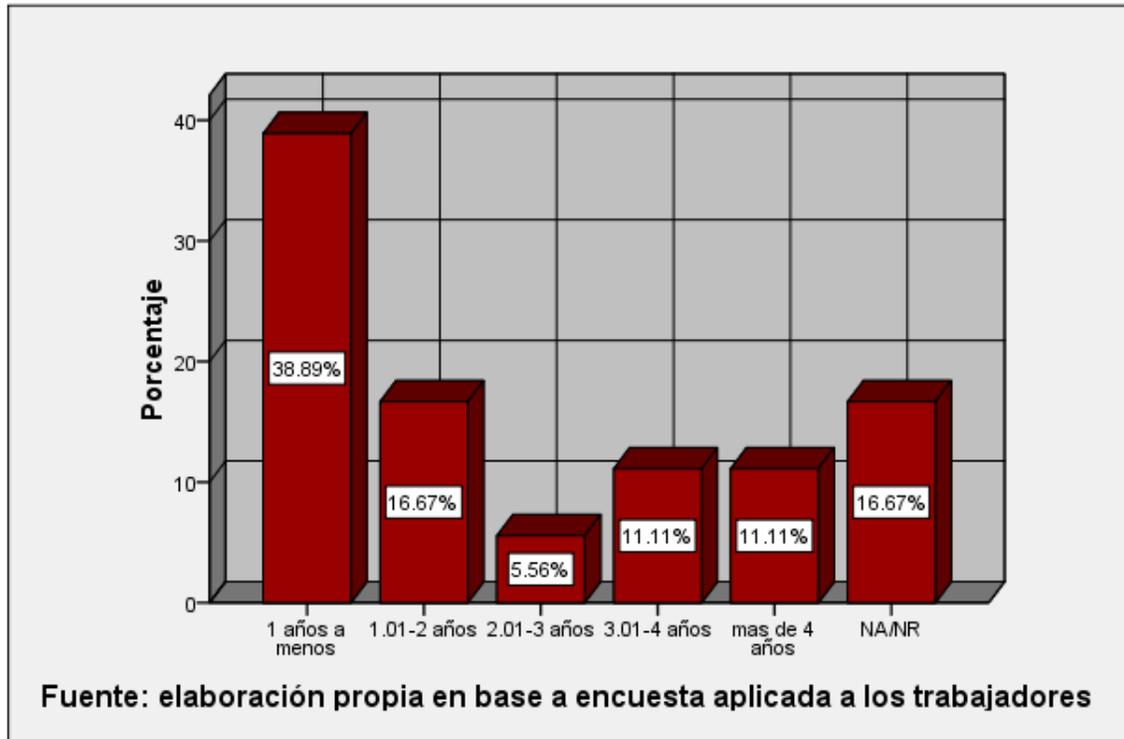
El 50% de los recursos humanos de contrataciones tiene entre 31-40 años de edad, el 33.33% tiene entre 21-30 años, el 11.11% tiene menos de 20 años y un 5.56% no respondió.

La mayoría de los trabajadores de contrataciones son personas maduras y con experiencia en las funciones que realizan y la otra parte de los trabajadores son personas jóvenes con energía y ganas de trabajar con el objetivo mejorar sus estilos de vida.

Esto indica que existe un equilibrio entre la experiencia que aportan las personas mayores y la energía suministrada por los jóvenes de esta organización, esta fórmula ha permitido una mayor productividad.

**Grafico 3**

**Tiempo de laborar en la empresa**



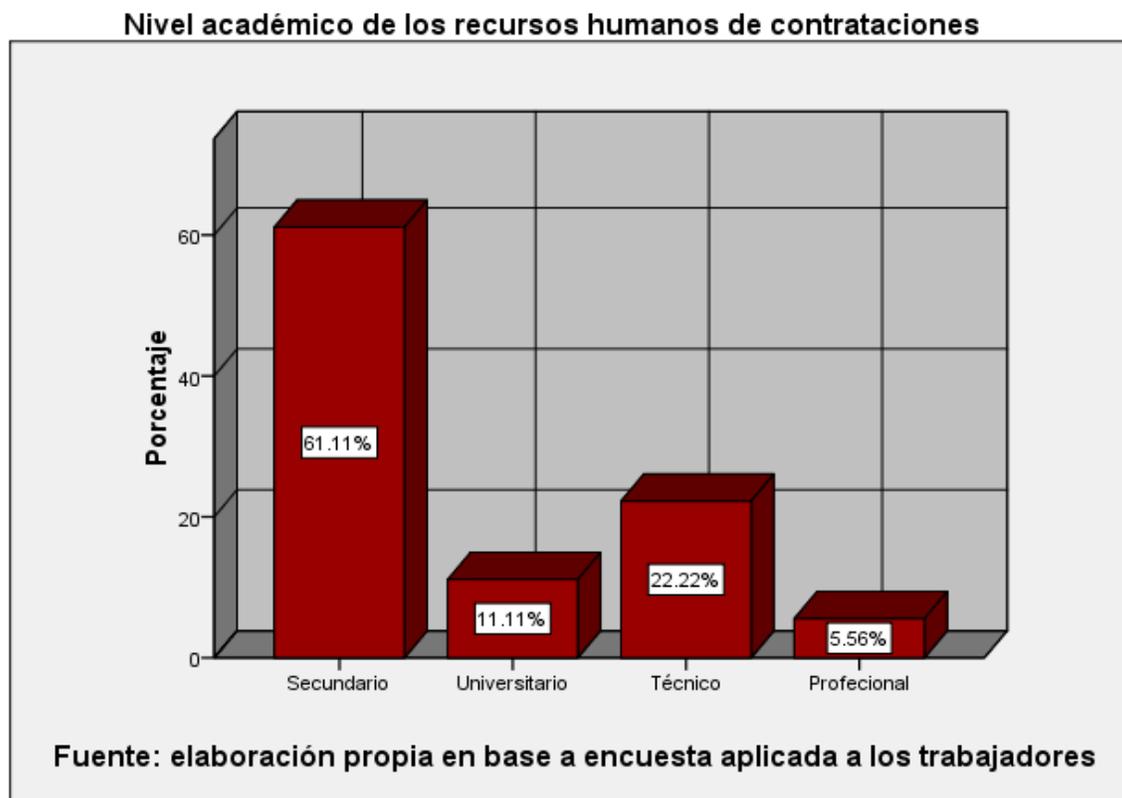
El 38.9% de los trabajadores de la Panadería y Repostería Belén tienen de 1 año a menos de trabajar para la empresa, el 16.67% tiene 1.01 a 2 años, el otro 16.67% no respondió, el 11.11% tiene 3.01 a 4 años y el otro 11.11% tiene más de 4 años laborando en la empresa y el 5% tiene de 2.01 a 3 años.

Se puede observar que un poco más de la mitad de los trabajadores tiene poco tiempo de trabajar en la empresa de 2 años a menos mas sin embargo el otro porcentaje tiene suficiente tiempo como para desempeñarse bien en su trabajo, esta gran cantidad de empleados con poco tiempo de laborar se debe a la rotación del personal aunque en esta empresa siempre tratan de retener los empleados con buenos estímulos, estos dejan de trabajar, ya sea por la mala actitud de ellos o porque quieren otro tipo de trabajo.

---

Esta cantidad de trabajadores que lleva más de dos años trabajando para la empresa se considera como gran fortaleza, ya que estos desarrollan un sentido de pertenencia hacia el núcleo familiar por lo que cada día tratan de desempeñarse mejor para incrementar el rendimiento de la empresa, además de que cuidan los bienes de la empresa como si fueran de ellos también representan un punto importante en el proceso de inducción, guiando a los nuevos empleados hacia el respeto y la comprensión humana transmitiéndoles el calor familiar.

**Grafico 4**



El 61.11% de los trabajadores de contrataciones están en los estudios secundarios, mientras que el 22.22% realizaron estudios técnicos, el 11.11% son universitarios y un 5.56% es profesional.

Existe cierta cantidad de recursos humanos calificados trabajando en esta empresa pero la mayoría de los trabajadores han llegado hasta los estudios

---

secundarios, que son los requerimientos mínimos de la empresa, debido a que esta no es gran magnitud sin embargo a ese personal calificado se le pueden explotar sus conocimientos para que ellos implementen mejoras en la empresa.

De esta manera se puede incentivar a este personal calificado dándoles mayores responsabilidades y reconocimientos por la iniciativa que esto puedan tener y de esta manera utilizar todo ese potencial que se está desperdiciando, esto hará que los trabajadores crezcan en conjunto con la empresa.

**Tabla 5**  
**Está satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa**

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Sí | 18         | 100.0      | 100.0             | 100.0                |

**Fuente: elaboración propia en base a encuesta aplicada a los trabajadores**

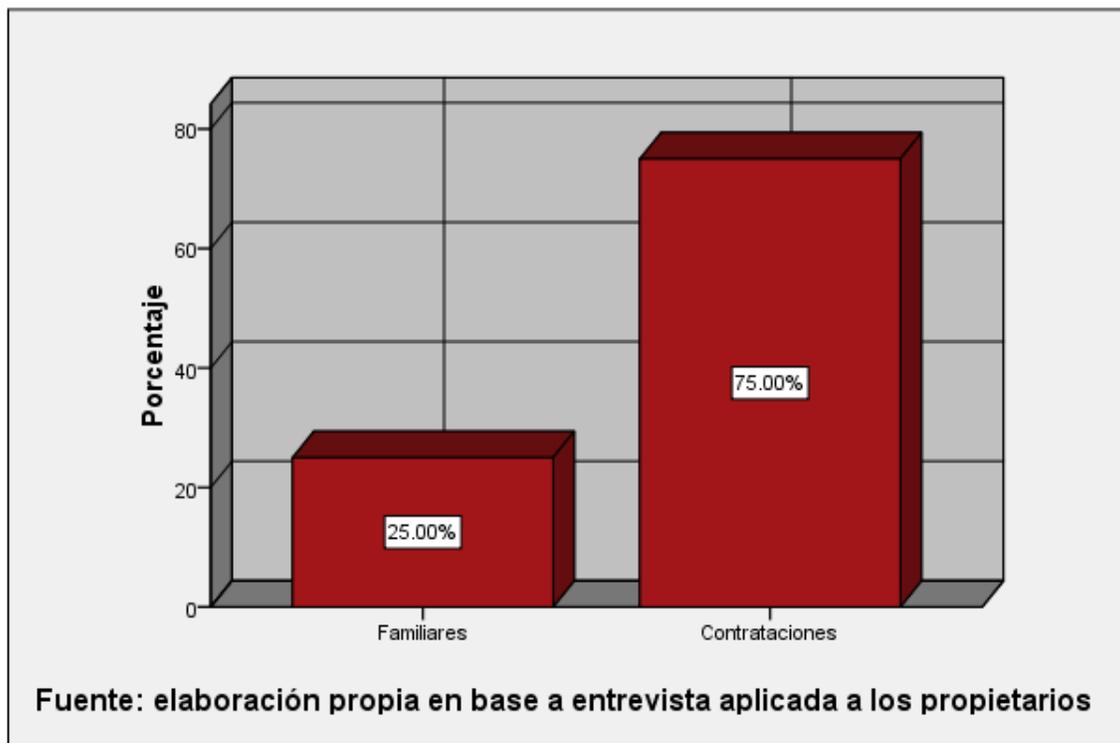
Según la tabla todos los trabajadores no familiares están satisfechos con el trato que reciben en la empresa, por tal motivo los trabajadores tienen un gran sentido de pertenencia a la empresa realizando sus labores con entusiasmo logrando un buen desempeño.

Este resultado también se debe al gran sentido de respeto humanitario con la que son tratados los recursos humanos en esta empresa, y que por sus características particulares les transmite un ambiente familiar.

Esto contribuye positivamente a la organización, ya que si bien es cierto las personas trabajan por un salario monetario, también, buscan ser reconocidos y valorados por sus empleadores, así como también la realización o desarrollo profesional, a esto se le conoce como salario emocional, todo esto demuestra la buena administración que posee la empresa y el alto grado de profesionalismo en el que se manejan los recursos humanos.

**Grafico 5**

**Total de recursos humanos**



El 75% de los trabajadores de la Panadería y Repostería Belén no son familiares y el otro 25% representan a los trabajadores familiares los cuales consisten en los propietarios y los sucesores.

En total los trabajadores de la empresa son 24, de los cuales 6 son familiares y 18 contrataciones no familiares.

Los trabajadores no familiares representan la mayoría de los recursos humanos de la empresa desempeñando estas funciones operacionales y rutinarias en los diferentes procesos como producción y venta; mientras que los trabajadores familiares realizan trabajos operacionales, también realizan funciones de dirección, planeación, organización y control de todas las actividades, ocupando los puestos de mayor importancia.

---

Esta empresa ha tenido un desarrollo admirable debido a que esta empezó a penas con dos trabajadores ósea los dos propietarios, con deseos de superación y poco capital a pesar de esto ahora cuenta con 24 trabajadores que constituyen la fuerza laboral.

## **DEFINICIÓN RELACIÓN LABORAL**

**Arto. 19.** Relación laboral o de trabajo, cualquiera sea la causa que le de origen, es la prestación de trabajo de una persona natural subordinada a un empleador mediante el pago de una remuneración. (Asamblea Nacional, 2000)

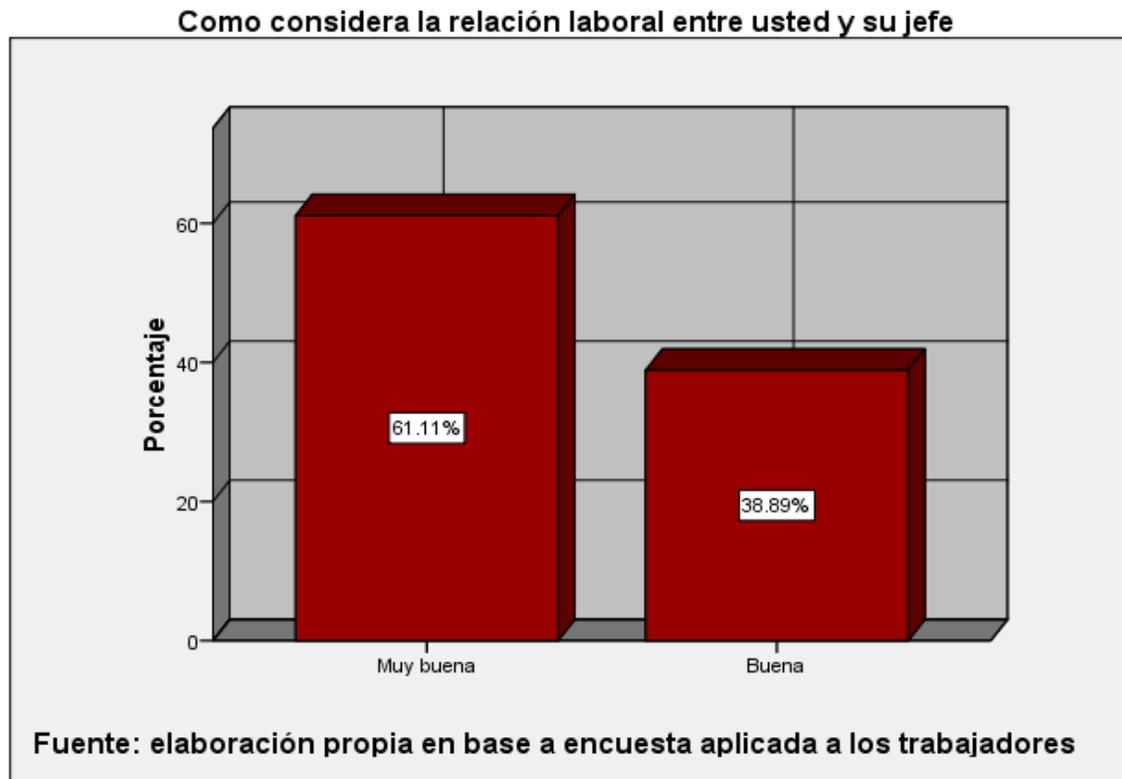
“La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres”. (Godio, 2001)

Ciertamente la relación laboral, es la forma en que interactúan los miembros dentro de una organización, ya sean estos empleados o empleadores tomando encuentra la cultura organizacional en las que esto se desenvuelve.

Para poder mejorar las relaciones laborales dentro de una empresa se debería implementar políticas en cuanto a la interacción de los trabajadores, adelantándose a las posibles diferencias o problemas de una manera proactiva.

En las empresas se debe fomentar las buenas relaciones laborales porque de esta manera los trabajadores realizaran sus actividades en equipo, y armoniosamente, unificando los esfuerzos para cumplir los objetivos de la empresa.

**Grafico 6**



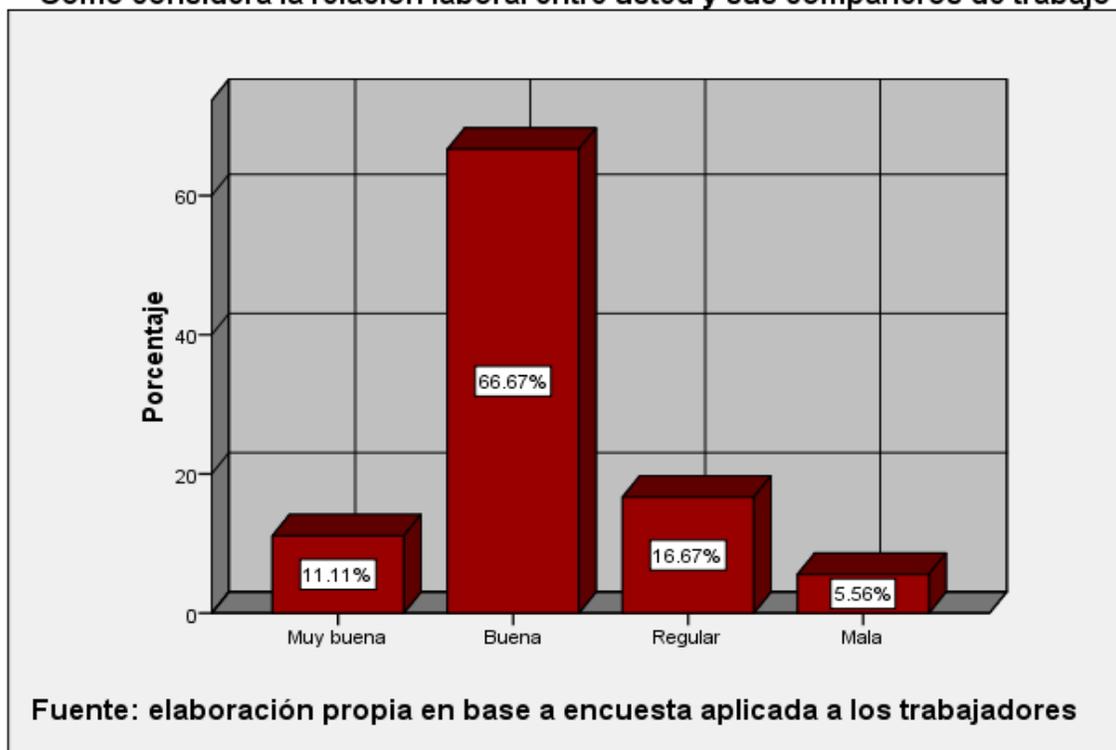
El 61.11% de los trabajadores encuestados considera que la relación laboral con su jefe es muy buena y el 38.89% la considera buena.

Se puede observar que todos los trabajadores consideran que en la empresa existe una buena relación con sus superiores. Ya que ninguno de ellos dijo lo contrario.

Esto demuestra que se ha implementado una buena dirección por parte de los propietarios, debido a que estos son los únicos jefes en esta empresa familiar lo que beneficia a la empresa de gran manera, ya que estas buenas relaciones laborales ayudan al buen funcionamiento de las tareas que desempeña cada colaborador optimizando el tiempo de repuesta de cualquier problema que se manifieste, además de que esto conlleva a la buena comunicación laboral y a un clima organizacional muy sano.

**Grafico 7**

**Como considera la relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo**



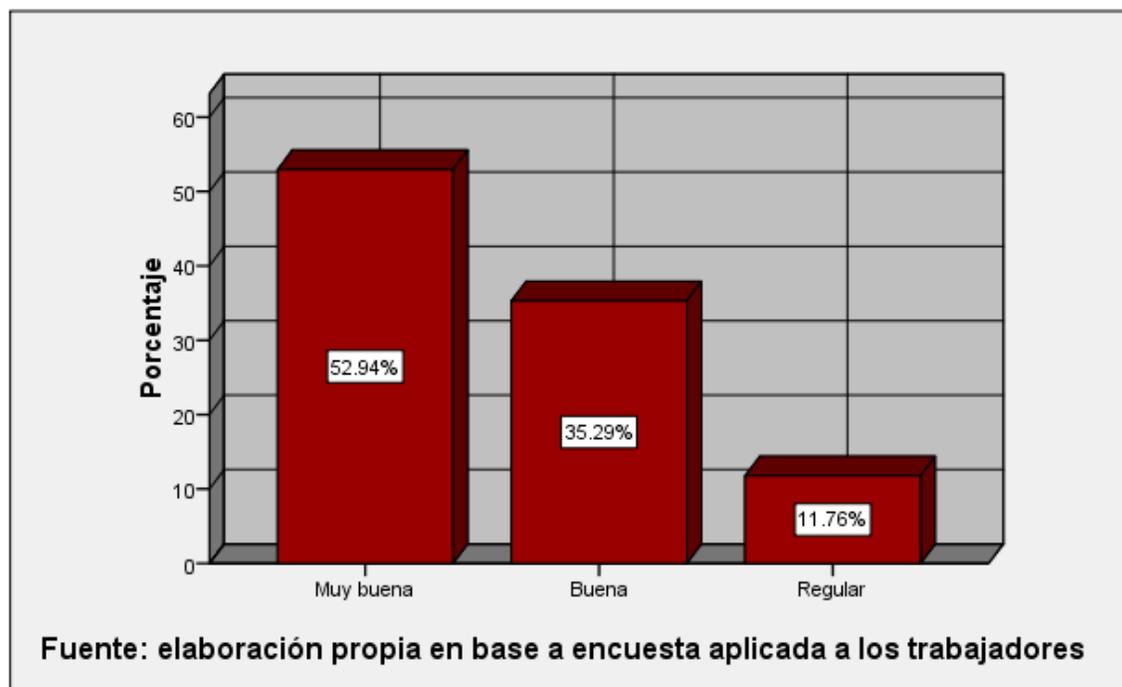
El 66.67% de los encuestados considera la relación laboral entre los compañeros de trabajos como buena, el 16.67% la considera regular, el 11.11% la considera muy buena y el 5.56% la considera mala.

La mayoría de los trabajadores consideran que la relación entre ellos es buena siendo esta de gran importancia para la empresa, ya que esta unifica los esfuerzos para el cumplimiento de las metas. Además de que propicia un clima de armonía adecuado para la buena comunicación organizacional, se mejoran las coordinaciones, se facilita el dialogo, se promueve la participación y con esto se mejora la productividad. Además de que es muy importante porque influye directamente en el nivel de conflictos laborales.

Ese otro porcentaje que está un poco insatisfecho con las relaciones con sus compañeros debería tomarse en cuenta para disminuir al máximo cualquier conducta inapropiada.

**Grafico 8**

**Como considera la relación laboral entre usted y los miembros de la unidad familiar propietaria**



El 52.94% de los encuestados considera muy buena la relación entre ellos y los miembros de la familia propietaria de la empresa, el 35.29% considera la relación buena y el 11.76% la considera regular.

Según estos resultados todos los trabajadores se llevan bien con los miembros de la familia, todo esto se debe a los esfuerzos por parte de los miembros familiares en mejorar la empresa cada día más debido a que ellos se encuentran integrados en las actividades de la organización.

A lo antes mencionado se le suma el hecho de que los familiares son personas de muy buenos valores y principios cristianos que tratan a sus trabajadores con mucho respeto lo que permite que los empleados se sientan a gusto con su trabajo por lo tanto su productividad es mayor.

---

## 2.2. FAMILIARES COMO TRABAJADORES DE EMPRESA FAMILIAR

“Los empleados familiares son aquellos trabajadores de la empresa que son miembros de la familia propietaria y, normalmente, accionistas presentes o futuros. En este caso, en relación con el concepto de profesionalización, la doctrina especializada en Empresa Familiar aboga por la necesidad de que la contratación de familiares (especialmente en puestos de dirección o máxima responsabilidad) se realice en base a criterios objetivos de capacidad, experiencia y rendimiento, evitando al máximo el nepotismo”. (Fundación Nexia, 2011)

Las empresas familiares se encuentran conformadas por los mismos miembros de la unidad familiar propietaria, lo que proporciona grandes ventajas en comparación a las otras empresa, ya que como estos son los dueños de la empresa, se esforzaran al máximo para lograr un buen desempeño organizacional de esta manera incrementaran sus ganancias y por lo tanto su capital; sin embargo esto puede ser un arma de doble filo, en el caso de que los recursos familiares no estén capacitados para desempeñarse en los puestos de importancia en el manejo de la empresa y estos por ser los propietarios estén ejerciendo funciones de estos puestos. Pueden llevar al mal funcionamiento de la empresa y por consecuencia a la quiebra del negocio.

Es por eso que en este tipo de empresas es preferible evaluar la capacidad de cada trabajador para poder otorgarles cargos de acuerdo a esa capacidad, y si los miembros del negocio familiar no están capacitados, se deberían desarrollar las capacidades de estos, ya sea en capacitándolos y de preferencia incorporarlos a los estudios superiores.

En la Panadería y Repostería Belén, como anteriormente lo mencionaba, existen seis trabajadores familiares que en su mayoría corresponden al núcleo de la unidad familiar propietaria, solamente uno no corresponde al núcleo, pero si es miembro de la familia.

---

La propietaria Johana Amador, es la que se encarga de la gerencia, sus funciones principales son planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades administrativas y productivas del negocio.

La encargada de contabilidad, Aurora Sáenz de 33 años de edad, licenciada en contabilidad, tiene 6 años de trabajar en la empresa, su principal función es la de suministrar de manera clara todas las informaciones financieras de importancia a la administración, otras actividades específicas son, llevar el control de las facturas, pagos y transacciones con los ingresos y egresos mensuales, llevar al día los expedientes del personal, elaboración de planilla, entre otros.

Suyen Rojas Amador de 22 años de edad, universitaria, es la encargada de los recursos humanos, sus principales funciones conciben en atender y brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, también es responsable de motivar a los colaboradores, etc.

Fernando Rojas Amador de 24 años de edad, egresado con licenciatura en administración de empresas y una ingeniería en sistemas, es el encargado del análisis de los costos de producción, sus principales funciones son la de determinar los costos unitarios de fabricación de cada producto, determinar el margen de ganancia e informar a la gerencia sobre el análisis de los costos a través de informes.

Uriel Rojas Amador de 28 años de edad, es el que se encarga del mantenimiento y reparación de maquinarias, así como también de las compras y suministro de materia prima, sus principales funciones son las de hacer el mantenimiento de toda la maquinaria y también de revisar la materia prima almacenada en bodega.

Belén Rojas Amador de 16 años de edad, se encarga de la caja por las tardes, sus principales funciones son, hacer arqueos de cajas y atender los clientes de la panadería.

---

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

#### 3.1. COMUNICACIÓN

“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y sus medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Stanton N. , 1998)

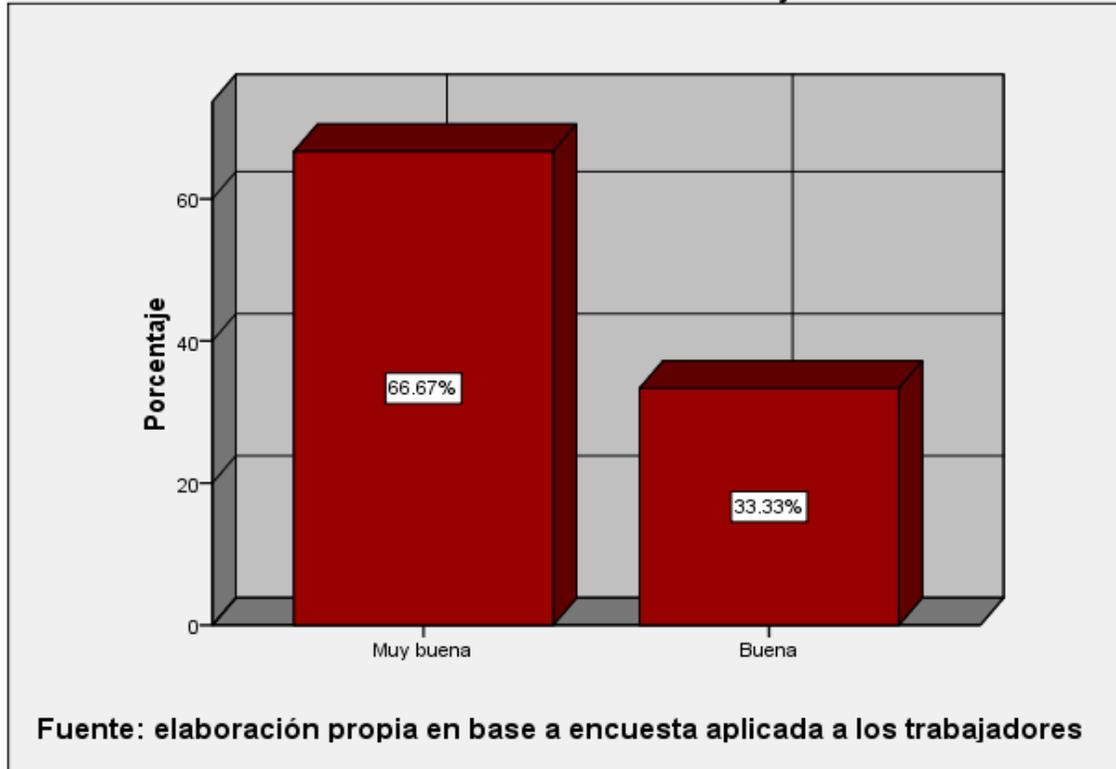
Ciertamente la comunicación organizacional es el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización, estos mensajes son intercambiados por cada uno de los miembros de dicha organización y en cada nivel de la misma. Esta puede darse de distintas maneras con el objetivo de asegurar que la comunicación se de en forma clara, sencilla y eficaz.

Se opina que la comunicación es fundamental, ya que debe existir dentro de cualquier organización para que se puedan transmitir información entre las distintos áreas funcionales de la empresa, entre los proveedores y principalmente a los clientes y prospectos a través de los distintos medios de comunicación, tanto formales que son los informes administrativos, publicidad, etc. Como los informales que pueden ser chismes, rumores, entre otros.

Es importante que en la empresa se fomente la buena comunicación tanto interna como externa, ya que esta nos proporciona información sumamente valiosa de las distintas actividades que se realizan, además de que hace posible la conexión con los proveedores y los clientes.

**Grafico 9**

**Como es la comunicación con su jefe**



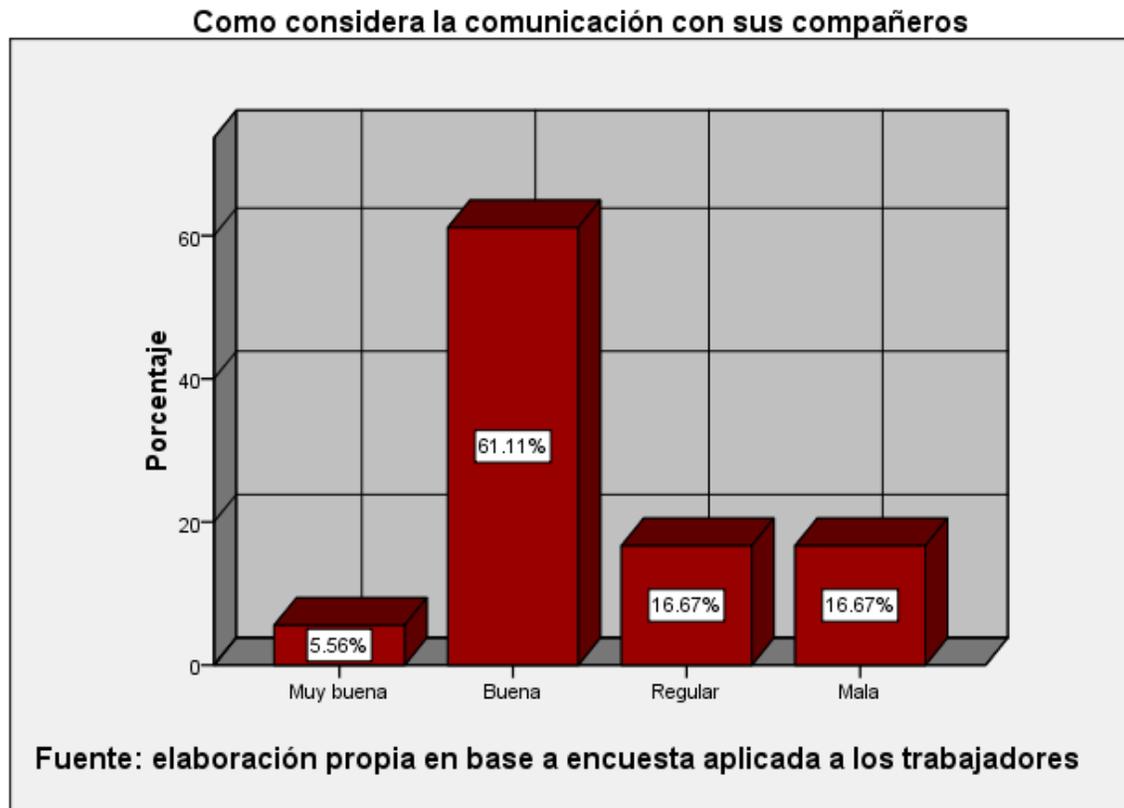
El 66.67% de los trabajadores considera que la comunicación con sus jefes es muy buena y el otro 33.33% buena.

Obviamente todos los empleados consideran que hay buena comunicación con sus jefes debido a la correcta gestión del propietario y a la coordinación de todos los trabajadores.

Esto da como resultado que haya una muy buena circulación de la información, lo que permite a los directores de la empresa identificar cualquier incomodidad que tengan los trabajadores y que a través de este nivel de comunicación se puedan eliminar esas molestias para que se puedan desarrollar como un grupo unido y superar cualquier adversidad, creando un ambiente de unidad.

Esto definitivamente ha sido una fortaleza y un factor determinante en el desarrollo de esta pequeña organización.

**Grafico 10**



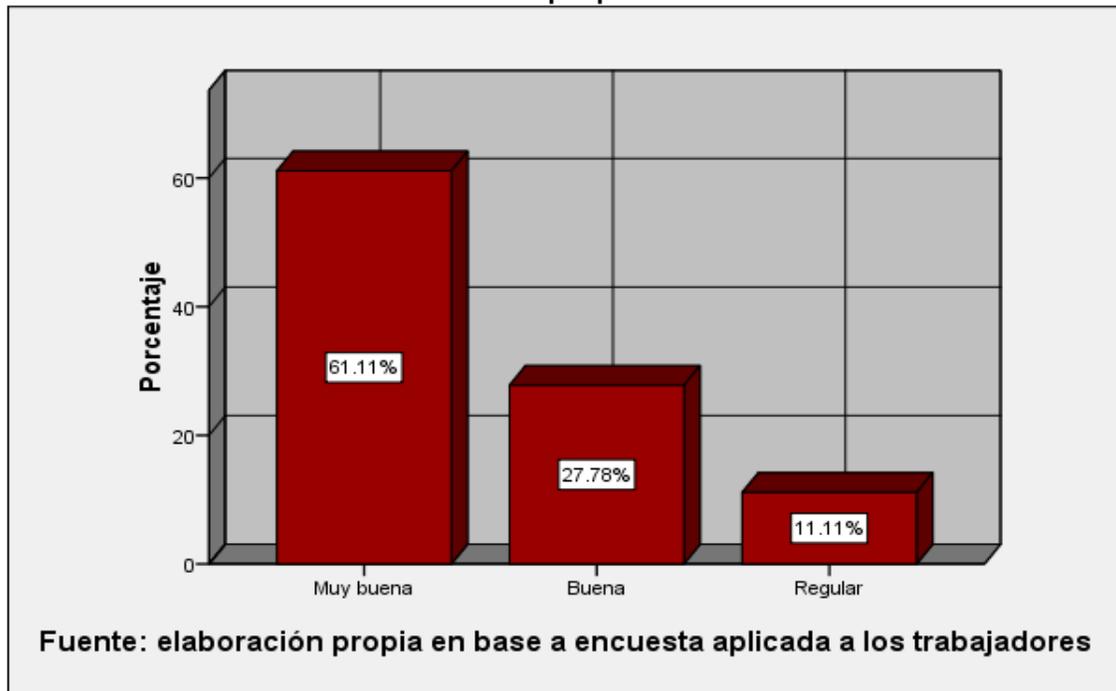
El 61.11% considera que la comunicación con sus compañeros es buena, el 16.67% regular, otro 16.67% la considera mala y apenas el 5.56% considera que es muy buena la comunicación entre sus compañeros.

Como se puede observar la mayoría de los empleados se comunican bien entre sí, pero siempre hay algunos empleados que debido a su carácter y forma de ser, les es difícil el poder tener una comunicación fluida con el resto de sus compañeros.

En parte esto debe a que se estaría hablando de 18 personas con diferentes maneras de pensar y de actuar, así que es difícil que todas se conozcan y se relacionen perfectamente. A pesar de ello se consideran estos resultados muy satisfactorios ya que a como lo refleja la gráfica la mayoría de estos consideran tener buenas comunicaciones con todos sus compañeros de trabajo.

**Grafico 11**

**Como considera la comunicación entre usted y los miembros de la unidad familiar propietaria**



El 61.11% considera que hay una muy buena comunicación con los miembros de la unidad familiar propietaria, el 27.78% la considera buena y el 11.11% piensa que es regular.

En si la mayoría de los empleados considera que existe buena la comunicación con los miembros familiares. Se puede observar que estas personas son gentes con principio y valores que permiten un buen desarrollo de la comunicación.

Esta positiva comunicación es muy importante para esta empresa, ya que es la misma familia quien controla y dirige todos los aspectos organizativos del negocio, por lo que proporciona una gran ventaja porque esto indica que no existen diferencias entre los familiares y los trabajadores de contrataciones.

---

Esto se considera fundamental, ya que no en todas las empresas familiares funciona de esta manera, debido a que los familiares son los dueños de estas empresa, actúan algunas ocasiones actúan con prepotencia y arrogancia lo que genera una mala comunicación y por ende conflictos laborales entre.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

\* **COMUNICACIÓN ESCRITA:** Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de: (Sayago, 2000)

\* **Carta:** Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal. (Sayago, 2000)

\* **Memorando:** Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización. (Sayago, 2000)

\* **Carteleras:** Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcione, se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal (Sayago, 2000)

\* **Revista:** Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de

---

acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización. (Sayago, 2000)

\* **Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información. (Sayago, 2000)

\* **Boletín:** Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización. (Sayago, 2000)

Se infiere que la comunicación escrita es el conjunto de medios y técnicas escritas que tienen como propósito agilizar y facilitar el flujo de mensajes entre cada uno de los miembros de la organización, y que al ser medios escritos permiten una mayor comprensión de la información, a través de su relectura.

Esta comunicación escrita es fundamental en las organizaciones, ya que además de ser un medio formal de comunicarse, también sirven para respaldar la información que se comunica, de esta manera si existiese un problema originado de alguna comunicación siempre se tendrá el respaldo como prueba.

\* **COMUNICACIÓN MASIVA:** Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de:  
(Sayago, 2000)

Ciertamente la comunicación masiva es aquel tipo de comunicación cuyos medios de difusión de datos están dirigidos a grandes conglomerados o a diversos sectores de la sociedad, de esta manera se logra captar más público que los otros tipos de comunicación.

---

\* **Entrevista:** Es uno de los medios más utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito. (Sayago, 2000)

Se entiende que una entrevista es un medio de comunicación que se da de manera oral entre dos o más personas en este caso el entrevistador y el entrevistado con el objetivo de recopilar cierta información que estará en dependencia del objetivo que persiga.

\* **Reuniones:** Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización. (Sayago, 2000)

Se interpreta que la reunión es la actividad mediante la cual se agrupan más de dos personas guiadas generalmente por un miembro de la organización con el objetivo de transferir cierta información, tomar decisiones acerca de un tema en específico y que desde luego haya cierta retroalimentación.

\* **Círculo cerrado de televisión y radio:** Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal. (Sayago, 2000)

---

Ciertamente el circuito cerrado de televisión y radio son medios masivos de comunicación cuyo principal objetivo es el de lograr un gran impacto sobre los individuos a los que se pretenden informar acerca de un tema en específico y tener una visión más clara de su comportamiento logrando de esta manera una mayor retroalimentación.

Los principales medios que se utilizan en la Panadería y Repostería Belén para comunicarse entre las distintas áreas son, la carta, memorando, circular, reuniones y de manera verbal directa, pero el que más utilizan de estos es la circular. Adecuándose a las necesidades de la empresa, ya que esta resulta ser la manera más rápida y eficaz para comunicarse dentro de esta.

El sistema de comunicaciones a nivel interno comprende las comunicaciones de tipo formal e informal. Las formales se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización; éstas se regulan en las cartas y manuales de la organización. (Sayago, 2000)

Las comunicaciones informales constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información que se transmite puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla. El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que deben y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización. (Sayago, 2000)

---

La comunicación formal e informal son complemento una de la otra y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en el ámbito de las comunicaciones; es decir que dentro de ella no existe ninguna frontera. Por último se puede decir que la comunicación formal e informal, tiene como fin el enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada por los procedimientos estipulados en la organización, estos mensajes suelen llevar implícitos los objetivos y políticas que se manejan dentro de la organización. (Sayago, 2000)

Existen dos tipos de comunicación, la comunicación formal y la comunicación informal. La comunicación formal es aquella que está establecida dentro de la estructura de la organización con el objetivo de facilitar la circulación de la información en cada uno de los niveles de la organización, esta es transmitida mayormente a través de medios escritos. En cambio, la comunicación informal es aquella que se da de manera espontánea cuya información tiene o no que ver con las actividades de la organización y por ende no se encuentra establecida dentro de la estructura de la organización y esta se puede transmitir a través de la comunicación oral y escrita, pero mayor mente en la comunicación oral.

En la Panadería y Repostería Belén como en toda empresa existe la comunicación formal e informal, la dirección trata de transferir mayormente la información de importancia hacia sus empleados a través de los medios formales y también trata de fomentar este tipo de comunicación a los empleados para que se comuniquen con la gerencia, pero la mayoría de estos no la aplica por falta de interés, ya que estos todavía no conocen la importancia de este tipo de comunicación.

### **Barreras y fallas en la comunicación:**

#### **❖ Falta de planeación**

Pocas veces la buena comunicación es el resultado de la casualidad. Con frecuencia las personas comienzan a hablar y escribir sin primero pensar, planear

---

y exponer el propósito del mensaje. Sin embargo, el presentar los motivos de un mensaje, el seleccionar el canal más apropiado y escoger el momento apropiado pueden mejorar mucho la comprensión y reducir la resistencia a la comunicación. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1990)

#### ❖ **Suposiciones no aclaradas**

Algo que a menudo se pasa por alto, a pesar de ser muy importante, son las suposiciones no comunicadas que fundamentan los mensajes. Un cliente puede enviar una nota que informa que visitará la planta del vendedor. En ese momento quizá él supone que el vendedor lo esperará en el aeropuerto, le reservará una habitación en el hotel, hará los arreglos para el transporte y preparará una revisión completa del programa de la planta. Sin embargo, a su vez el vendedor quizá suponga que el motivo principal de la visita a la ciudad del cliente es asistir a una boda y que sólo hará una visita de rutina a la planta. Estas suposiciones no aclaradas en ambos casos pueden dar como resultado confusión y el deterioro de las buenas relaciones. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1990)

#### ❖ **Distorsión semántica**

Otra barrera en la comunicación efectiva es la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que afirma: “vendemos por menos” es deliberadamente ambiguo; origina la pregunta: ¿Menos de qué? Las palabras pueden ocasionar diferentes respuestas. Para algunas personas la palabra “gobierno” puede significar interferencia o gasto deficitario; para otros la misma palabra puede significar ayuda, compensación y justicia. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1990)

---

## ❖ Mensajes expresados defectuosamente

A pesar de lo clara que esté la idea en la mente del emisor de la comunicación, quizá esté marcada por palabras deficientemente seleccionadas, omisiones, falta de coherencia, organización deficiente de las ideas, estructura torpe de las frases, lugares comunes, uso innecesario de jergas y el fracaso en aclarar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, pueden resultar costosas, se puede evitar mediante un cuidado mayor al codificar el mensaje. (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1990)

Las fallas en la comunicación organizacional pueden ser originada por un sin número de barreras, ya sea porque el emisor no piensa o planea la información que tiene que comunicar antes de hacerlo, también por situaciones en las que no se aclaren bien la información transmitida, igualmente por mensajes que formulados erróneamente en la cual el receptor recibe o percibe la información con otro sentido.

Es por tal motivo que las empresas, cuando quieran transmitir un mensaje o comunicarse con cualquier tipo de personas, ya sean estos clientes, personal, proveedores, etc. Deberán tener en consideración todas estas barreras de las comunicaciones organizacionales para evitar al máximo posibles equivocaciones que pueden perjudicar al negocio.

En la panadería belén la barrera que se presenta con mayor frecuencia son las distorsiones semánticas debido a los mensajes mal expresado o mal escritos, ya sean que provenga de la gerencia o de los empleados, los que ha ocasionado distintos problemas como la actitud negativa de los trabajadores con un efecto domino afectando uno por uno a todos los trabajadores, esto problemas se solucionan a través de reuniones donde ellos exponen sus pensamientos y se les aclaras las dudas y las inconformidades que tengan, tratando de llegar a un acuerdo de manera tal en ambas partes salgan beneficiados de esta negociación.

---

## 3.2. MOTIVACIÓN

“La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”. (Koontz & Weihrich, 1990)

La motivación es conjunto de deseos que condicionan la manera de actuar de un individuo mediante los estímulos proporcionados de acuerdo a la necesidad que posea cada uno de estos, es por eso que en el papel del administrador trata de identificar estos deseos de manera tal que pueda usarlos en beneficio del desempeño de la organización.

Ciertamente la motivación está vinculada con las necesidades del ser humano, a medida que ciertas necesidades se van cumpliendo otras va surgiendo, es por eso que en las empresas la alta gerencia para motivar a sus empleados debe en primer lugar determinar esas necesidades y satisfacerlas de cierta manera, para mejorar la actitud y el desempeño de cada trabajador.

### **Complejidad de la motivación.**

“Toma apenas un instante darse cuenta de que en cualquier momento, la motivación de un individuo puede ser sumamente compleja y en ocasiones contradictorias. A una persona puede motivarla el deseo de obtener bienes y servicios materiales (comestibles, una casa mejor, un nuevo automóvil) deseos que sin embargo pueden ser complejos y contradictorios. (¿Qué comprar una casa o un auto?) Al mismo tiempo un individuo puede desear autoestima, estatus, una sensación de realización o relajamiento”. (Koontz & Weihrich, 1990)

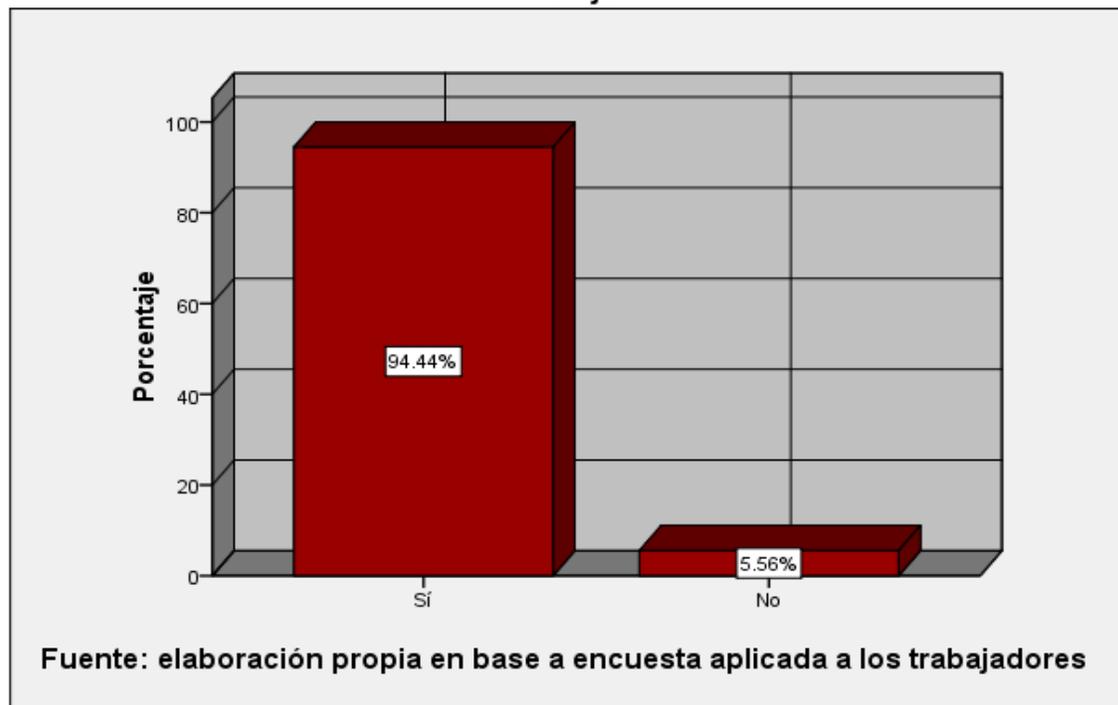
---

Para poder establecer las necesidades de cada uno de los subordinados en la organización, no solamente se debe observar de manera superficial sino que también se tiene que profundizar en el comportamiento y pensamiento del individuo, analizando la psiquis del mismo, tornándose en un proceso complejo pero efectivo a la hora de motivar a los subordinados .

Es por esta razón que se deben identificar los motivadores para poder materializar los deseos de los subordinados usando este mecanismo a su favor para poder alcanzar el mayor rendimiento posible por parte de sus empleados.

**Grafico 12**

**Ha recibido algún tipo de recompensa cuando se desempeña bien en su trabajo**



El 94.44% de los trabajadores ha recibido una recompensa por el trabajo desempeñado y el otro 5.56% no ha recibido ningún tipo de recompensa.

Como se puede observar casi todos los trabajadores a recibido algún tipo de recompensa por su desempeño y solamente un individuo no, debido a que esta persona solamente tenía dos semana de estar laborando en la empresa.

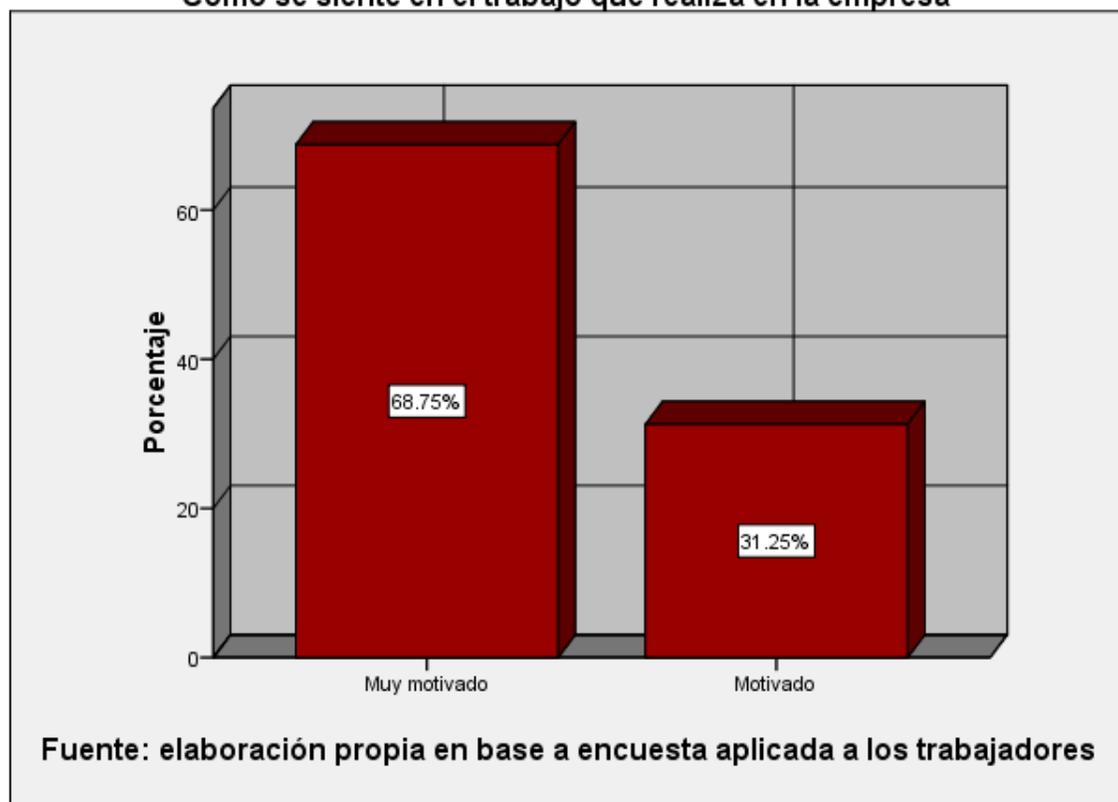
---

Lo que significa que se estimula a los trabajadores por el buen desempeño creando un ambiente competitivo para que los empleados se esfuercen cada vez más.

Las recompensas que reciben estos trabajadores son otorgadas de distintas maneras, tales como: dándoles préstamos en base a su salario, adelantándoles el pago, dinero en efectivos, obsequios, reconocimientos ante los compañeros de trabajos, etc. Es por tal razón que los trabajadores se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan,

**Grafico 13**

**Como se siente en el trabajo que realiza en la empresa**



El 68.75% de los trabajadores se siente muy motivados con en el trabajo que desempeña y el otro 31.25% se siente motivado,

En si todo el personal de la panadería está motivado, esto logro se debe a la coordinación del propietario con sus hijos que poseen conocimientos en este tipo

---

de temas y principalmente a los valores de la empresa que parte de ellos está dirigido al buen trato de las personas.

Otros factores que contribuyeron fueron las condiciones de trabajo en las que se desempeñan y en el ambiente laboral en el que interactúan todos los trabajadores de igual manera otro factor importante que ayudo a este resultado es la remuneración, ya que a cada uno de los trabajadores les paga lo justo de acuerdo a las leyes laborales, señalando que no toda pequeña empresa no lo hace.

### **3.3. VALORES**

Son las creencias fundamentales que comparten los miembros de la organización y que influye en su conducta. (Schermerhorn, 2009)

La cultura organizacional de la empresa es basada en los principios y valores morales del cristianismo, la cual fue transmitida del núcleo familiar a la empresa debido a las características de esta. Poseen como un hábito el orar antes de comenzar y al terminar el día laboral, también antes de comer agradecer por los alimentos, también existen valores enfocados en el respeto, honestidad, responsabilidad, y honradez todos estos valores se encuentran reforzados por los principios cristianos de la unidad familiar.

Estos valores han sido transmitidos hacia los trabajadores los cuales realizan los mismos ritos que los miembros de la unidad familiar, ya que esto se convirtió en parte de la cultura de la empresa fortaleciendo cada uno de los valores de los colaboradores.

Se opina que estos valores son de mucha importancia en la empresa debido a que esto influye considerablemente en sus logros, esta empresa posee estos valores que son significativos, ya que son muy positivos y están bien respaldados por la fe cristiana, esto afecta de manera efectiva la conducta de los empleados, moldea

---

las actitudes de los nuevos colaboradores, desalentando las malas conductas laborales y alentando las conductas positivas; Por tal razón resulta de mucha importancia el establecimiento de valores para cualquier empresa.

### **3.4. CONFLICTOS Y RETOS**

#### **Conflicto:**

“Problema, cuestión, materia de discusión”. (Real Academia Española, 2009)

#### **Conflicto organizacional**

“El conflicto forma parte de la vida de las empresas y puede ocurrir en un individuo, o entre individuos, entre el individuo y el grupo. Aunque por lo general se le juzga inadecuado, también puede ser benéfico, ya que es capaz de provocar la presentación de un asunto desde diferentes perspectivas. Un alto ejecutivo de una importante compañía solía decir que en caso de ausencia de conflictos en unos asuntos se corría el riesgo de no analizarlo suficientemente y se posponía la decisión definitiva, sobre el particular hasta la debida evaluación crítica de todos los aspectos”. (Koontz & Weihrich, 1990)

Los conflictos dentro las empresas, son elementos que se tratan día a día en consecuencia a las diferentes formas de pensar de cada individuo. Estas diferencias de una u otra manera se convierten en obstáculos que la organización debe superar y dirigir estos pensamientos divergentes en una misma dirección en busca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se opina que el conflicto es el resultado de ciertas diferencias entre los subordinados; ninguna organización está exenta de esto, ya que cada individuo tiene su propia forma de pensar y actuar o como popularmente se dice “cada persona es un mundo”, por esta razón se debe analizar bien a todos los individuos

---

para determinar la forma de pensar de cada uno y así poder solucionar los conflictos.

En la Panadería y Repostería Belén al igual que en cualquier empresa, sedan conflictos entre los trabajadores, los cuales pueden ser discusiones, malos entendidos entre otros tipos de conflictos, cuya principal fuentes son los chismes entre los trabajadores, estos se regulan a través del reglamento interno, el cual las clasifica en faltas leves, graves y muy graves de acuerdo a la gravedad del asunto se aplican las diferentes sanciones estipuladas en el mismo reglamento.

Resulta de gran utilidad el establecimiento de un reglamento interno para cualquier organización debido a que de esta manera se puede condicionar el actuar de los empleados de una manera coercitiva cuando estos se han excedidos de los límites del comportamiento, también resulta de mucha importancia, ya que este sustenta o justifica el accionar de la empresa con respecto a la situación presentada porque dicho reglamento tiene que estar revisado y aprobado por el Ministerio del Trabajo.

### **Administración de conflictos**

“Los conflictos pueden manejarse en diferentes maneras, algunas de las cuales giran en torno a las relaciones interpersonales mientras que otras se basan en cambios estructurales. La omisión de la situación que causa el conflicto es un ejemplo de enfoque interpersonal. Otra forma para el enfrentamiento de conflictos es los allanamientos (distensión) por medio de la cual se destacan los puntos de acuerdo y las metas comunes y se resta la importancia de los desacuerdos. Una tercera modalidad es la coacción, la imposición de opiniones, la imposición de opiniones propias, sobre la de los demás, lo que por supuestos generara resistencias francas o encubiertas. Uno de los medios tradicionales para el enfrentamiento de conflictos es la negociación, la búsqueda de acuerdos parciales con las opiniones o demandas de otras personas. Pero también puede intentarse la modificación de las conductas de los individuos; tarea, Sin embargo sumamente

---

difícil. A veces es posible así mismo reasignar a un individuo a otra unidad organizacional. En muchos casos los conflictos se resuelven mediante la intervención de una persona de más alto nivel en la organización, dotada de suficiente autoridad para decidir sobre un asunto. El problema en estas circunstancias es la posibilidad de que el perdedor intente vengarse después del ganador, con lo que lo único que se lograría será perpetuar el conflicto. El método de solución de problemas aplicado a los conflictos organizacionales privilegia la abierta confrontación de las diferencias y el análisis de los asuntos en cuestión en la forma más objetiva posible”. (Koontz & Weihrich, 1990)

“Otra forma para el enfrentamiento de conflictos es la realización de cambios estructurales. Esto implica modificar e integrar los objetivos de grupos con diferentes puntos de vista. Es probable que ello implique además cambios en la estructura organizacional y clasificación de las relaciones de autoridad-responsabilidad, quizá también deban hallarse nuevas formas de coordinación de actividades así como reorganizarse las tareas y lugares de trabajo. La maquinaria de cierto taller fue colocada de tal manera que impidiera la interacción entre partes de conflictos. A menudo no basta con decidir los cambios, también se debe seleccionar el proceso adecuado”. (Koontz & Weihrich, 1990)

Ciertamente la administración de conflictos son las diversas maneras en que la gerencia puede darles solución a un conflicto, estas medidas se pueden clasificar de dos maneras: una de forma personal y la otra de manera estructural, la cual se diferencia en que la primera se trata de arreglar el conflicto de manera directa con el individuo y la otra es un poco más radical, ya que consiste en la modificación de estructura de la empresa ya sea modificando los procesos de forma tal que los grupos o individuos de conflicto no interactúen.

En las empresas familiares los conflictos se pueden dar entre el personal contratado y el personal familiar o entre la misma familia que labora, cabe destacar que la mayoría de los conflictos se dan entre los mismos familiares ya

---

que en este tipo de empresas existen muchas emociones la cuales crean conflictos entre los intereses de la empresa y la familia.

La manera en que administran o solucionan los conflictos en la Panadería y Repostería Belén es convocando a reunión entre las partes afectadas y los directores de la panadería, los afectados exponen su situación y el propietario en conjunto con los sucesores tratan de persuadirlos resaltando los puntos en común y evitando los desacuerdos, de esta manera se trata de llegar a un arreglo.

#### **4. PROCESO PRODUCTIVO**

##### **4.1. TRANSFORMACIÓN DE LA MATERIA PRIMA**

###### **Materia prima**

“Elemento en su estado natural o bien elaborado que se incorpora al proceso producción para formar parte del producto terminado”. (Andersen, 1999)

Se infiere por la transformación de la materia prima, que son los elementos principales que se incorporan y se modifican en los procesos productivos para realizar un producto para su posterior comercialización en el mercado.

La principal materia prima que utilizan en el proceso productivo de la Panadería y Repostería Belén son las siguientes: harina, huevo, royal, levadura, mejorante, margarina, mantequilla, leche, vainilla, azúcar y rellenos; estos materiales son los que se utilizan con mayor frecuencia en todos los productos.

---

## 4.2. VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN

### Producción

“Creación de un bien o servicio mediante la combinación de factores necesarios para conseguir satisfacer la necesidad creada”. (Andersen, 1999)

“Se entiende por producción a la adición de valor a un bien- producto o servicio- por efecto de una transformación. Producir es extraer o modificar los bienes con el objetivo de volverlos aptos para satisfacer cierta necesidades”. (Tawfik & Chauvel, 1992)

Se opina por volúmenes de producción como la capacidad que tiene una empresa en producir una cantidad de bienes o servicios en determinado periodo de tiempo; Determinar la capacidad productiva de una empresa es muy importante, ya que esta nos indicara cuanto producto podemos vender al día lo cual sirve de base para realizar distintos análisis como los de la oferta, demanda y la planificación estratégica.

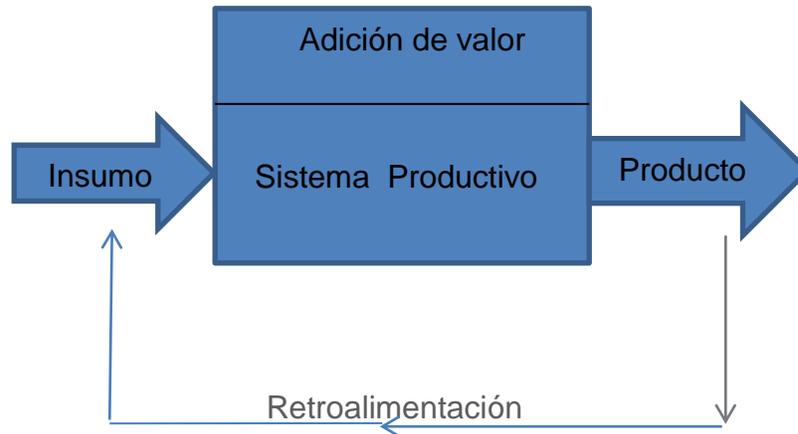
En la Panadería y Repostería Belén el volumen diario de producción es aproximadamente entre 2500 a 3000 unidades de los diferentes productos que oferta esta empresa el volumen de producción va a estar en dependencia de la demanda, ya que hay temporadas en las está aumenta considerablemente.

(Anexo 5)

---

## PROCEDIMIENTO PRODUCTIVO.

**Grafico 14**



(Tawfik & Chauvel, 1992)

### **Definición**

“Un procedimiento puede definirse como un conjunto de operaciones organizadas en forma tal que un insumo se transforme en un producto”. (Tawfik & Chauvel, 1992)

Se opina que son las diversas actividades que se realizan con el objetivo de crear un producto y satisfacer una necesidad, estos proceso comienzan con compra de materia prima o insumos los cuales se transforman en el sistema de producción mediante la intervención de la mano de obra, y se obtiene el producto final, e inclusive intervienen casi todas las actividades de la empresa, ya que cada una de estas se realizan con el objetivos de crear ese producto que posteriormente se venderá y generara utilidades.

---

## Proceso productivo de Panadería y Repostería Belén

Grafico 15



**Fuente:** elaboración propia en base a entrevista dirigida al encargado de producción.

### CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS.

“Dado el número y la diversidad de los procedimientos industriales y de servicios, sólo pueden establecerse clasificaciones generales. Dichas clasificaciones pueden hacerse según el grado de intervención del agente humano, la continuidad del proceso de producción, o la naturaleza del procedimiento”. (Tawfik & Chauvel, 1992)

“En la clasificación según el grado de intervención del agente humano se distinguen tres categorías de procedimientos”: (Tawfik & Chauvel, 1992)

- 
- a) Manual: las operaciones son totalmente ejecutados por personas.
  - b) Mecánica o semiautomática: las operaciones son compartidas entre personas y máquinas.
  - c) Automáticos: la intervención humana se limita a la supervisión; el empleo de las máquinas de control numérico es un ejemplo de procedimiento automático.

Ciertamente la mayorías de las empresas familiares en el país son micro, pequeñas y medianas empresas, lo que se traduce en una mayoría de procesos productivos manuales, ya que no cuentan con lo suficientes recursos monetarios para automatizar dichos procesos.

En la panadería las operaciones del proceso productivo son compartidas entre máquinas y personas es por eso que cabe dentro de la clasificación mecánica.

En la clasificación según la continuidad del proceso de producción se distinguen tres categorías de procedimientos: (Tawfik & Chauvel, 1992)

- a) Continua: el proceso es ininterrumpido a lo largo del año.
- b) En serie: el procedimiento se utiliza para la producción en masa a intervalos regulares.
- c) Intermitentes: el procedimiento se utiliza para cantidades limitadas a intervalos regulares

Se opina que la continuidad del proceso productivo va a estar en dependencia de diversos factores como, el tipo de producto que se está produciendo y el tipo de demanda al que se está segmentando,

Se puede decir que la panadería realiza producción en serie, ya que realiza su producción en partes y simultáneamente se pueden estar produciendo tres tipos de productos derivados de la harina.

---

En la clasificación según la naturaleza del procedimiento se distinguen dos grandes categorías procedimientos industriales y procedimientos de servicios: (Tawfik & Chauvel, 1992)

1) Procedimientos industriales:

- a) Integración: se trata de integrar mezclar varios componentes para la obtención de un nuevo producto.
- b) Desintegración: se trata de fraccionar el insumo en varios productos.
- c) Modificación: se distinguen dos tipos de modificación; en el primero ningún cambio evidente se percibe en el objeto, pero ciertas operaciones si modifican algún detalle (ejemplo reparación de automóviles), en el otro tipo, la modificación se traduce en un cambio de la forma que no afecta a la naturaleza del objeto.

2) Procedimientos de servicios:

El número y la diversidad de los procedimientos de servicios son incalculables y no pueden ser inventariado, puesto que estos procedimientos varían según la necesidad, el tipo de organización, sus objetivos y la formación de los administradores.

Ciertamente se considera vital determinar el tipo de procedimientos productivos en las empresas, ya que para un buen desempeño se debe estar claro la actividad que se está realizando; esto es básico para las organizaciones en desarrollo, utilizándolo como una herramienta comparativa con las industrias similares en el mercado para poder tomar lo bueno de ellas y así apoyarse en los distintos métodos de producción que existen en la actualidad.

La Panadería y Repostería Belén cabe dentro de la clasificación de procedimientos industriales de integración debido a que se mezclan varios materiales para la realización de una serie de productos.

---

## **CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.**

La capacidad de producción se define como el número de unidades por producir en un lapso de tiempo determinado. Es necesario determinar la cantidad de producción que debe producir el sistema en el curso de un periodo determinado, lo cual constituye la unidad de medida de la capacidad de producción. (Tawfik & Chauvel, 1992)

La capacidad de producción de una empresa va estar en dependencia del tipo de sistema de producción que posea, la eficiencia de la mano de obra y el grado de automatización, así como también a la tecnología implementada, ya que la empresa en la actualidad debe ir de la mano con los avances tecnológicos convirtiéndose una ventaja competitiva.

## **SISTEMA DE DECISIÓN Y PLANIFICACIÓN PARA LA CAPACIDAD.**

### **1ª etapa, Análisis de la demanda**

Las previsiones de la demanda constituyen el punto de partida del análisis de la capacidad. Estos deben expresarse en unidad de medida propia de la industria. (Tawfik & Chauvel, 1992)

En esta etapa deben analizarse las variaciones de la demanda a corto y a largo plazo. He aquí algunas preguntas que deben formularse en este momento, ¿Es estacional la demanda? ¿Es la tendencia de la demanda hacia el alza o hacia la baja? ¿Cuáles son las demanda, máxima, mínima y promedio? ¿Cuál es el ciclo de vida del sistema de producción? (Tawfik & Chauvel, 1992)

Ciertamente se debe realizar este análisis con el objetivo pronosticar ciertas situaciones que puedan afectar las ventas de la empresa con respecto a la cantidad demandada del producto o servicio que se oferta en un corto o largo

---

período, tomando así la decisión entre las distintas alternativas estratégicas de producción.

En la Panadería y Repostería Belén en una semana de producción existen días que la demanda se incrementa estos son los lunes, martes, viernes y sábado, los días miércoles y jueves las ventas bajan.

## **2ª etapa, Determinación de la capacidad de producción.**

Después de haber analizado el comportamiento de la demanda en un período determinado, debe saberse como se va a responder a esta demanda. Para ello es posible elegir una o varias de las siguientes políticas de producción. (Tawfik & Chauvel, 1992)

- a) Capacidad de producción variable según la demanda.
- b) Capacidad constante de producción igual a la demanda promedio.
- c) Capacidad constante de producción igual a la demanda mínima.

Se infiere que estas políticas de producción son los cursos de acción que el gerente de producción puede tomar una vez que se haya hecho el debido análisis de todos los factores que pueden influir en la demanda del producto.

Las empresas familiares se encuentran un poco distante de realizar estos análisis para determinar este tipo de políticas de producción, para esto se debe llevar distintos tipos de controles como los de ventas y así saber cuándo estas incrementan o disminuyen de manera que se pueda realizar este tipo de análisis.

En la Panadería y Repostería Belén para determinar la cantidad total a producir en un día se toma en cuenta la demanda, y como ya se determinó cuales días las ventas se incrementan. La capacidad de producción va a variar según estos incrementos o bajas en la demanda.

---

### 3ª etapa, Cálculo de los factores de producción.

Una vez que se ha decidido la capacidad de los sistemas de producción partiendo de la demanda, deben calcularse las tres variables de la capacidad prevista. (Tawfik & Chauvel, 1992)

- a) Numero de máquinas.
- b) Cantidad de materia prima.
- c) Número de empleados.

Se opina que el cálculo de los factores de producción se realiza para determinar la cantidad de insumos técnicos, materia prima y mano de obra requerida en el proceso de producción. Estos elementos tienen que ver netamente con la capacidad máxima instalada que posee la industria.

Maquinaria que intervienen en el proceso de producción de la Panadería y Repostería Belén son las siguientes.

**Tabla 6**

| <b>Cantidad</b> | <b>Maquinaria y equipo</b> | <b>Capacidad</b> |
|-----------------|----------------------------|------------------|
| <b>2</b>        | Horno de 10 bandejas       | 25 libras        |
| <b>1</b>        | Horno de 8 bandejas        | 25 libras        |
| <b>2</b>        | Hornos de 4 bandejas       | 6 libras         |
| <b>1</b>        | Batidora                   | 25 libras        |
| <b>3</b>        | Batidoras                  | 12.5 libras      |
| <b>2</b>        | Batidoras                  | 2 libras         |
| <b>1</b>        | Revolvedora                | 50 libras        |

**Fuente: elaboración propia en base a entrevista aplicada al encargado de producción**

---

Cantidad de materia prima utilizada en el proceso de producción.

**Tabla 7**

| <b>Materia prima</b> | <b>Cantidad diaria</b> |
|----------------------|------------------------|
| <b>Harina</b>        | 2 quintales            |
| <b>Huevo</b>         | 11.5 cajillas          |
| <b>Royal</b>         | 2.5 libras             |
| <b>Levadura</b>      | 4 libras               |
| <b>Azúcar</b>        | 75 libras              |
| <b>Leche</b>         | 20 litros              |
| <b>Mantequilla</b>   | 5 libras               |
| <b>Margarina</b>     | 60 libras              |

**Fuente: elaboración propia en base a entrevista aplicada al encargado de producción**

Y once personas que intervienen directamente en proceso de producción.

### **CONTROL DE LA CALIDAD EN UN SISTEMA DE FABRICACIÓN.**

El departamento de la calidad elabora el programa de control para asegurarse de que el producto cumplirá con las especificaciones, dicho departamento debe determinar.

- Los puntos de control (qué y dónde controlar)
  - Las técnicas de control (cómo, cuántas unidades y con qué frecuencia)
- (Tawfik & Chauvel, 1992)

#### **Puntos de control.**

No todas las características del producto deben ser verificadas, toda vez que alguna de ellas, tienen poca o ninguna influencia sobre la calidad del producto

---

terminado. El departamento de calidad identifica las características que deben ser verificadas y los puntos exactos en lo que se ejecutara el control. (Tawfik & Chauvel, 1992)

Estos puntos de control pueden situarse:

(Tawfik & Chauvel, 1992)

- a) En el insumo, para asegurar que los materiales o componentes defectuosos no entren en la producción.
- b) En el producto, para verificar que la calidad del producto terminado satisfaga las especificaciones.
- c) Durante la secuencia de fabricación, a fin de señalar las unidades defectuosas lo más cerca posible de su origen e identificar las causas.

Se opina que en cuanto a los controles de calidad, no deben ser excesivos, ya que esto puede significar incremento de los costos, simplemente se debe identificar los puntos claves que se deben examinar para poder ejercer un buen control.

En la Panadería y Repostería Belén en el área de producción, se encuentra una supervisora que se encarga de revisar el proceso productivo desde que se extrae la materia prima hasta cuando sale el producto final, ella primero revisa la materia prima que se va a utilizar en la producción, después supervisa el proceso viendo que vaya bien la mezcla y el tiempo, y por ultimo revisa el producto terminado.

Este control ejercido por la empresa se considera efectivo y adecuado debido a que no se incurre en muchos gastos para realizarlo, además de que se realiza a través de la supervisión directa en la cual se puedes detectar cual defecto en el producto de inmediato, de esta manera casi ningún producto defectuoso pasa a la venta o a manos de los clientes.

---

## **Técnicas de control.**

El departamento de calidad elige posteriormente la técnica que será utilizada: (Tawfik & Chauvel, 1992)

- a) La inspección al 100%: consiste en inspeccionar cada una de las unidades que pasa por un punto de control.
- b) El plan de muestreo: tiene como finalidad evaluar en un punto de control, la calidad de un lote (N) por medio de muestra (n) cuyo tamaño se precisa en el plan.
- c) La carta de control: sirve para evaluar la calidad de un producto durante su fabricación con la ayuda de gráficos (media, rango, etc.) que permitan visualizar la calidad y prevenga al operador de toda fluctuación normal.

Se opina que en toda organización se debe aplicar el control de calidad para que el producto o servicio ofrecido cumpla con las exigencias del consumidor y las normas establecidas por la industria. Este control es de mucha importancia, ya que si no se controla la calidad del producto alguno de estos podrían resultar defectuoso, lo que significara que las empresas que no ejercen control, venderán a sus clientes un bien de mala calidad provocando en estos insatisfacción y mala imagen de su empresa.

Esto podría convertirse una mala publicidad por parte del cliente distribuyendo información negativa a otros prospectos potenciales acerca de los productos que ofrece la empresa considerando así una disminución de la demanda, y todo esto debido a la falta de conocimiento de los controles que se pueden aplicar a la producción.

Estos controles no necesariamente deben ser muy complicados por lo contrario pueden ser sencillos pero eficaces a la hora de identificar un desvió o variación, de manera tal que se puedan controlar cada uno de los materiales que se van insertar

---

en la producción, mediante la verificación previamente a la transformación de la materia prima, después se verifican los productos que van saliendo del proceso para determinar si cumple con las especificaciones establecidas.

La técnica que utiliza Panadería y Repostería Belén para el control de calidad es la de muestreo, ya que toman una muestra de pan lo prueban para verificar la calidad y si este no cumple con los requerimientos, se devuelve todo el lote de pan porque si uno esta defectuoso con mal sabor o textura, seguramente los otros también tendrán la misma composición.

## **5. COMERCIALIZACIÓN**

### **5.1. CLIENTES**

Persona física o jurídica que regularmente o bien de manera ocasional solicita los productos o servicios de una sociedad. (Andersen, 1999)

Se infiere que los clientes son el sustento de cada organización, ya que estos son lo que generan los ingresos a través de la compran sus productos, es por eso que se debe mantener en constante investigación para saber cómo satisfacer las necesidades de los clientes de tal manera que estos se vayan complacidos con el producto que adquirieron para que compra siempre se repita.

Es por tal motivo que la mezcla de mercadotecnia su principal objetivo es el mejoramiento de la calidad vida, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

### **Los Consumidores**

El estudio del comportamiento del consumidor y el conocimiento de sus necesidades es una cuestión básica y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de marketing por parte de las empresas.

(Golovina, Publicidad, 2010)

---

Se conoce como consumidor a aquella persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad. (Golovina, Publicidad, 2010)

El comportamiento del consumidor es aquella parte del comportamiento de las personas y las decisiones que ello implica cuando están adquiriendo bienes o utilizando servicios para satisfacer sus necesidades. (Golovina, Publicidad, 2010)

El consumidor es considerado desde el marketing como el “rey” ya que de cierto modo las empresas tienen que cubrir sus necesidades en un proceso de adaptación constante, mediante el cual los expertos intuyen estas necesidades e implementan las estrategias que procedan para satisfacerlas. Por tanto, existen una serie de cuestiones que los directores de marketing deben plantearse a la hora de estudiar el consumidor: (Golovina, Publicidad, 2010)

Se deduce que un consumidor es una persona que demanda un bien o un servicio, cuyo estudio sirve de base para la implementación de un plan de marketing eficiente y el establecimiento de diversas estrategias que permitan a la empresa satisfacer las diferentes necesidades de sus consumidores y poder mantener un equilibrio entre la demanda y la oferta de su producto.

### **Cuestiones de estudios del consumidor**

- ¿Qué compra? Supone analizar el tipo de producto que el consumidor selecciona de entre todos los productos que quiere.
- ¿Quién compra? Determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto, si es bien el consumidor, o bien quien influya en él.
- ¿Por qué compra? Analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.

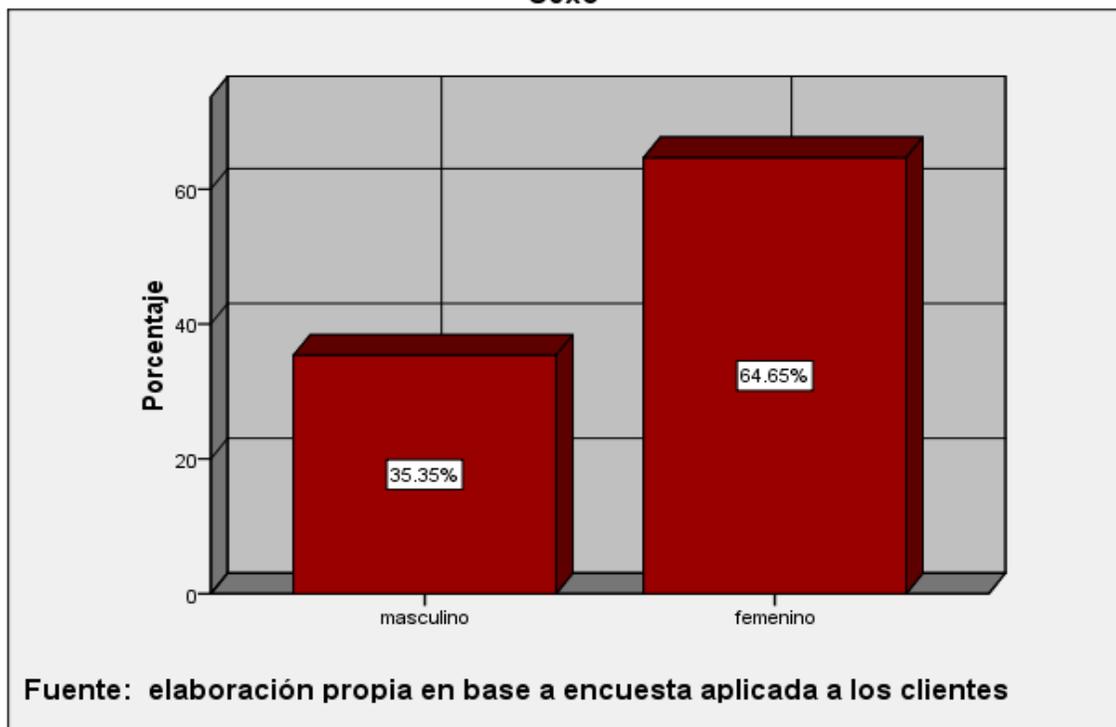
- 
- ¿Cómo lo compra? Tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional. Si la paga con dinero o con tarjeta.
  - ¿Cuándo lo compra? Se debe conocer el momento de compra y la frecuencia de la compra con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.
  - ¿Dónde compra? Los lugares donde el consumidor compra se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc.
  - ¿Cuánto compra? La cantidad física que adquiere del producto, o bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.
  - ¿Cómo lo utiliza? Con relación a la forma en que el consumidor utilice el producto se creara un determinado envase o presentación del producto.
- (Golovina, Publicidad, 2010)

Ciertamente cada una de las cuestiones anteriores son las que los directores de marketing deben plantearse al momento de hacer un estudio acerca del comportamiento del consumidor y sus características, estas representan una guía sobre el cual orientar el plan de marketing y toman decisiones al respecto; por tanto las empresas deben tener en cuenta este tipo de análisis porque esto les proporcionara una visión clara de cuáles son los clientes y como se puede hacer para que este compre en la firma y no en la competencia.

En el caso de la mayoría de las empresas familiares clasificadas en micro y pequeña empresa no consideran este tipo de análisis debido a que la mayoría de los propietarios no tienen conocimientos en estos temas, más que todo actúan a través de la intuición por tal motivo la mayoría de estas empresas quiebran y solamente algunas sobreviven.

**Grafico 16**

**Sexo**



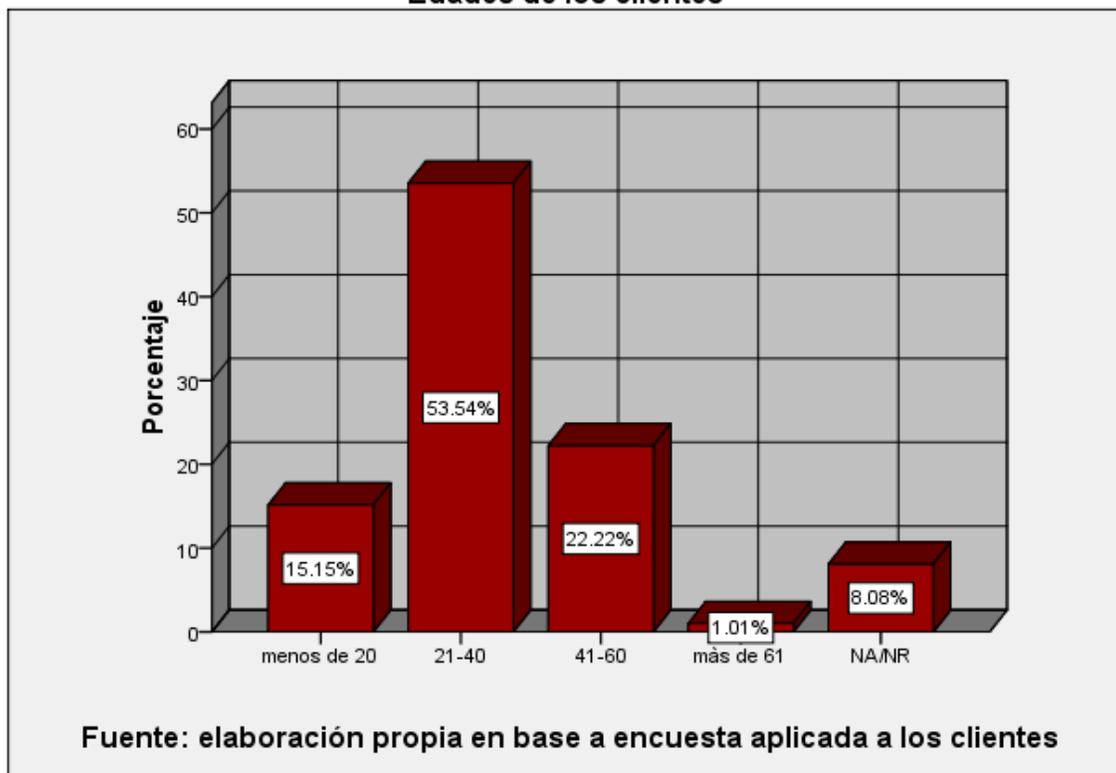
Al realizar las encuestas se determinó que el 64.65% de los clientes pertenecen al sexo femenino y solo un 35.35% son del sexo masculino.

Esto muestra que la mayoría de los clientes que visitan Panadería y Repostería Belén son mujeres, esto se debe al factor cultural, ya que como es común en los hogares nicaraguenses, de que la mujer, en su mayoría ama de casa, es quien tiene esa función fundamental de ser ellas quienes hacen las compras, rol que ha existido a lo largo de los años pero que poco a poco ha venido cambiando y cada vez más los hombres comienzan a realizar este rol.

Esta información se puede utilizar para determinar los tipos de promociones que se pueden implementar o los tipos de productos que se puedan realizar, ya que al saber que la mayoría de los clientes son mujeres, estos se pueden orientar a acciones que motiven más al sexo femenino.

**Grafico 17**

**Edades de los clientes**

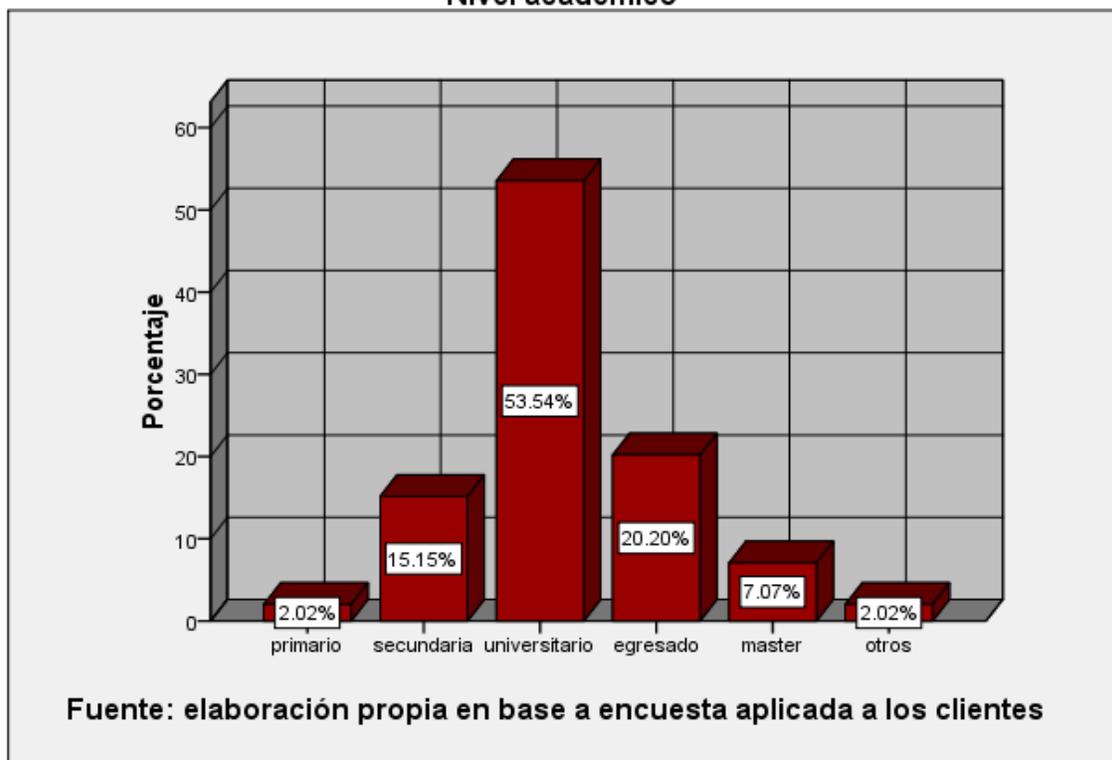


Con el resultado de las encuestas se pudo constatar que el 53.54% de las personas encuestadas oscilan en un rango de edad de entre 21 a 40 años, un 22.22% entre 41 a 60, otro 15.15% tienen menos de 20, tan solo un 1.01% son mayores de 61 años y otro 8.08% no respondieron.

Como se puede observar en la grafica, la mayor cantidad de clientes encuestados oscilan entre los 21 a 40 años y entre 41 a 60, esto se debe a que la mayor cantidad de personas laboral y económicamente activas están entre ese rango de edades. La información apunta a que la mayoría de clientes son personas jóvenes por lo que se podrían utilizar estos datos para establecer qué tipo de ambiente es el más apropiado para el tipo de clientes que visitan este negocio. Esto servirá para que los clientes se sientan más identificados con la empresa y con los servicios y productos que se brindan.

**Grafico 18**

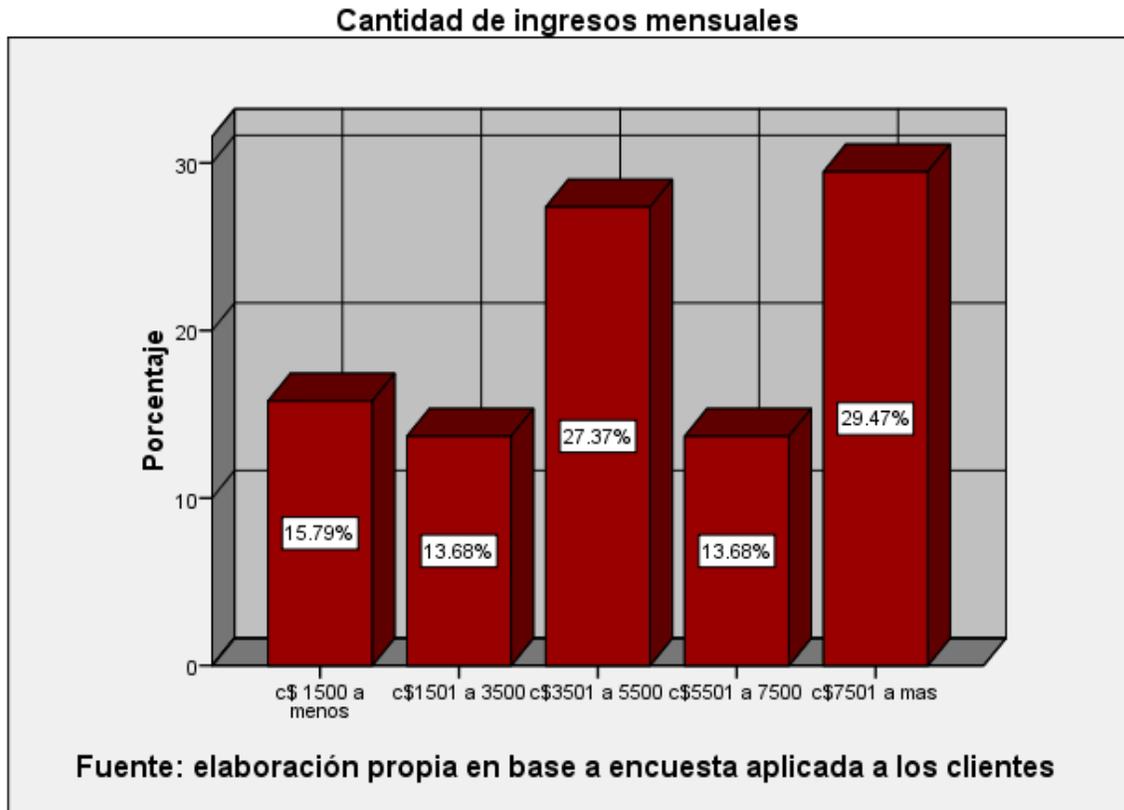
**Nivel académico**



Según el resultado de las encuestas, se determinó que un 53.54% de los encuestados tienen un grado universitario, también que un 20.20% son egresados de la universidad, un 15.15% han llegado hasta la secundaria, un 7.07% han obtenido alguna maestría, tan solo un 2.02% ha terminado únicamente la primaria y un 2.02% otros estudios.

Los resultados muestran claramente que son los universitarios los que más visitan el negocio, esto se debe a la ubicación geográfica de este, ya que se encuentra en un punto céntrico de la ciudad donde transcurren una gran cantidad de estudiantes universitarios que se trasladan hacia su centro de estudios que se encuentran localizados de esta zona geográfica, además en este punto la empresa se encuentra rodeada de empresas, cuyos colaboradores son clientes files.

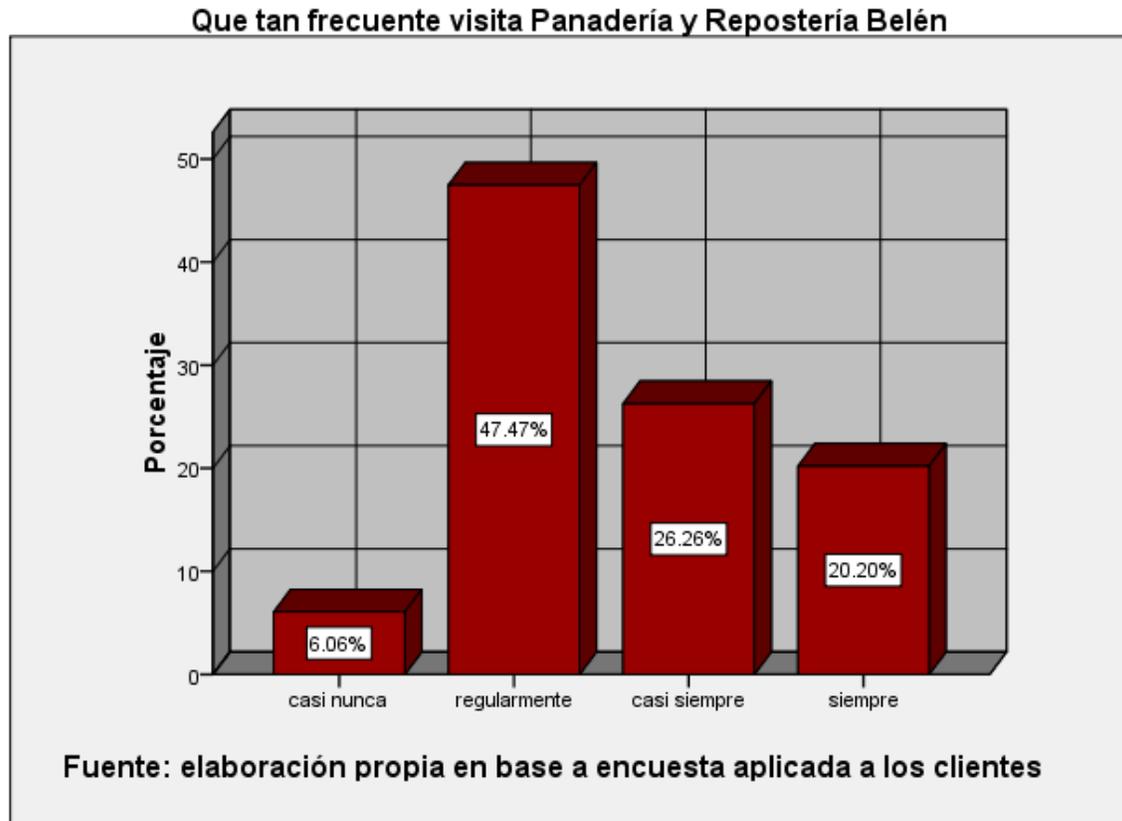
Grafico 19



Al preguntar sobre la cantidad aproximada de ingresos que reciben mensualmente, el 29.47% de los encuestados reciben más de C\$7501 al mes, otro 27.37% ganan entre C\$ 3501 a 5500, un 15.79% gana menos de C\$1500, solo un 13.68% perciben entre C\$1501 a 3500 y otro 13.68% recibe entre C\$5501 a 7500.

Los datos que aparecen reflejados en la gráfica nos ayudan a determinar el segmento de mercado al que pertenecen los productos y servicios que se ofrecen en Panadería y Repostería Belén, la empresa deberá decidir qué tipo de estrategia implementar, si establecer una estrategia de segmentación o de diversificación. Actualmente según el resultado de las encuestas la mayor cantidad de clientes pertenecen a un segmento de mercado que devengan más de C\$3501 córdobas netos al mes, esta cantidad de ingresos se considera media tomando a la situación económica del país en que vivimos.

Grafico 20



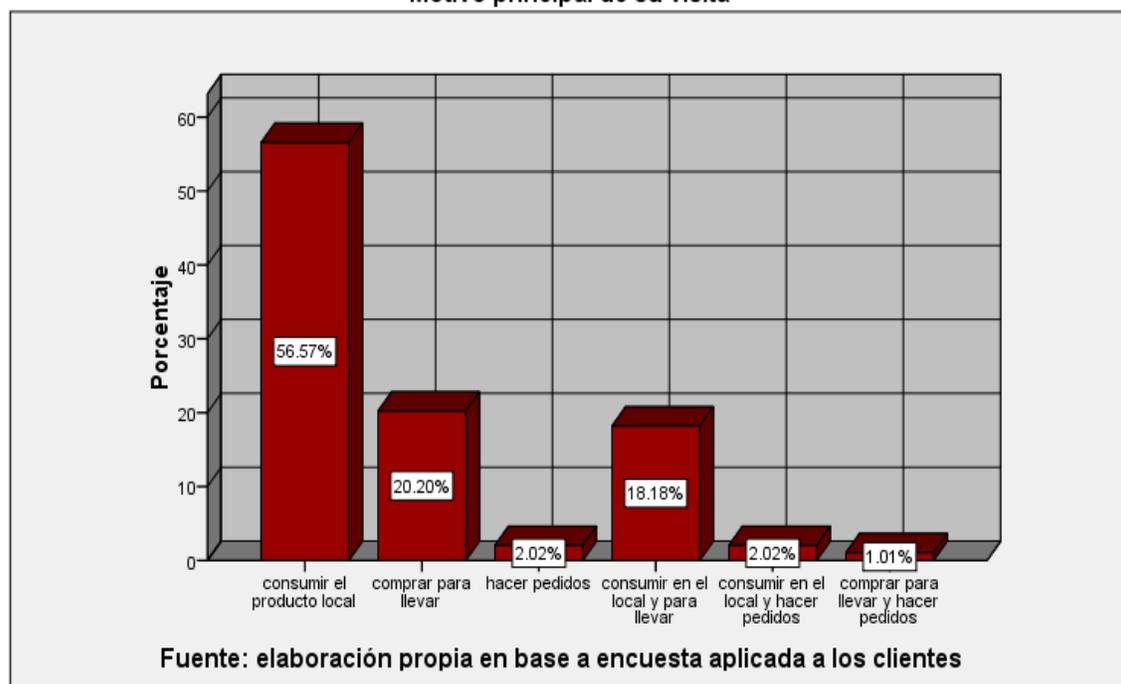
Al preguntar el 47.47% de los encuestados visita regularmente Panadería y Repostería Belén, un 26.26% visita el negocio casi siempre, un 20.20% hace sus compras siempre en este local y tan solo un 6.06% casi nunca visita este negocio.

Como se demuestra en la gráfica gracias a la trayectoria que ha tenido esta empresa y a los esfuerzos por parte de los dueños y los miembros de la familia que han administrado este negocio en la gran mayoría de las veces de manera intuitiva, con conocimientos empíricos y pequeños controles enfocados más que todo en la calidad de los productos que ofrece, se ha podido crear cierta lealtad en sus clientes.

Otro factor que influye es el tipo de producto que se ofrece, ya que es un producto de primera necesidad según el hábito de consumo de la mayoría de los nicaragüenses; además de que son de muy buena calidad.

Grafico 21

Motivo principal de su visita

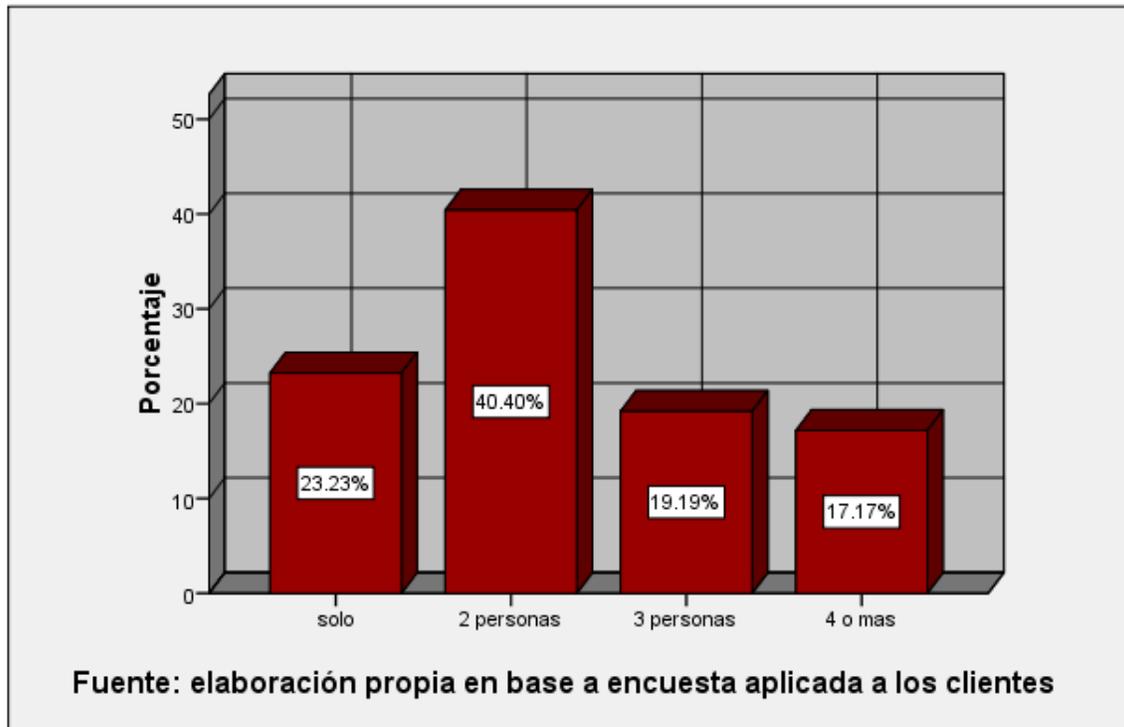


En la encuesta realizada se manifiesta que el 56.57% de los encuestados tiene como motivo principal consumir el producto en el local, el 20.20% compra el producto para llevar, el 18.18% consume el producto en el local aunque también compra para llevar, un 2.02% únicamente hace sus pedidos, otro 2.02% consume en el local aunque también realiza sus pedidos y tan solo un 1.01% compra para llevar y realiza también sus pedidos.

Los resultados apuntan a que a más de la mitad de los encuestados compran este producto para consumirlo dentro del local, esto se debe a muchas razones, uno de estas es, el motivo por el cual visitan este local debido que algunos lo ven como un lugar de distracción que pueden ir a relajarse un instante o simplemente sentarse con otra persona y hablar de algún asunto determinado, otro factor es el tipo de ambiente en el que se desenvuelve la empresa, ya que es un lugar bonito, cómodo y agradable en el que se puede disfrutar de un producto de calidad, panes exquisitos acompañados de una sabrosa taza de café y a la vez observar el vaivén de las personas que pasan por el local.

**Grafico 22**

**Con cuantas personas visita regularmente este local**

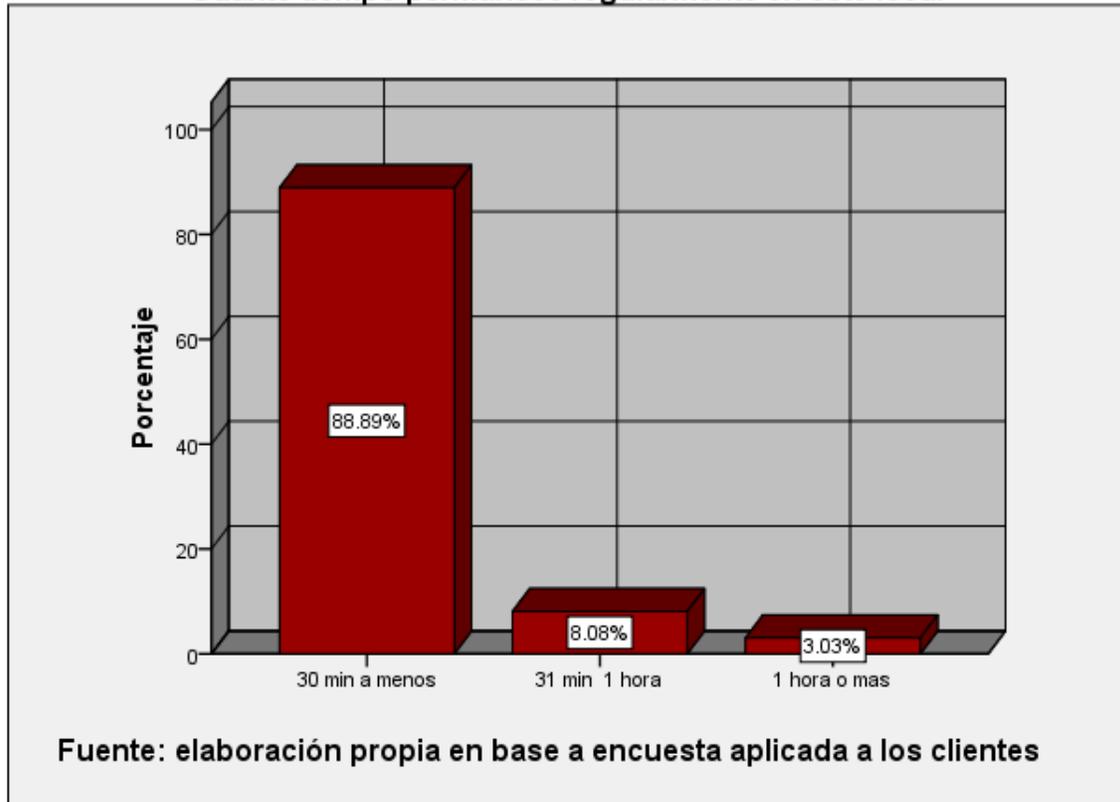


Al preguntar a los clientes que con cuantas personas visitan regularmente este local, el 40.40% visita este local acompañado con una persona más, otro 23.23% dicen que llegan solos, un 19.19% llegan en grupos de 3 y solo un 17.17% visitan regularmente este local en grupos de 4.

En el grafico se observa que la mayoría de clientes visitan el negocio junto a una persona más, quizás esto se deba a las dimensiones del negocio, ya que debido a su tamaño, la cantidad de personas que pueden alcanzar en este es relativamente pequeña, otra razón es que su horario de atención es por el día, cuando la mayor cantidad de personas están en sus horas laborales, por lo que difícilmente puedan llegar muchas personas en familia o muchos grupos de jóvenes que generalmente ocupan las horas de la noche después que han salido de sus clases para salir a dar un paseo con algún grupo de amigos.

**Grafico 23**

**Cuanto tiempo permanece regularmente en este local**

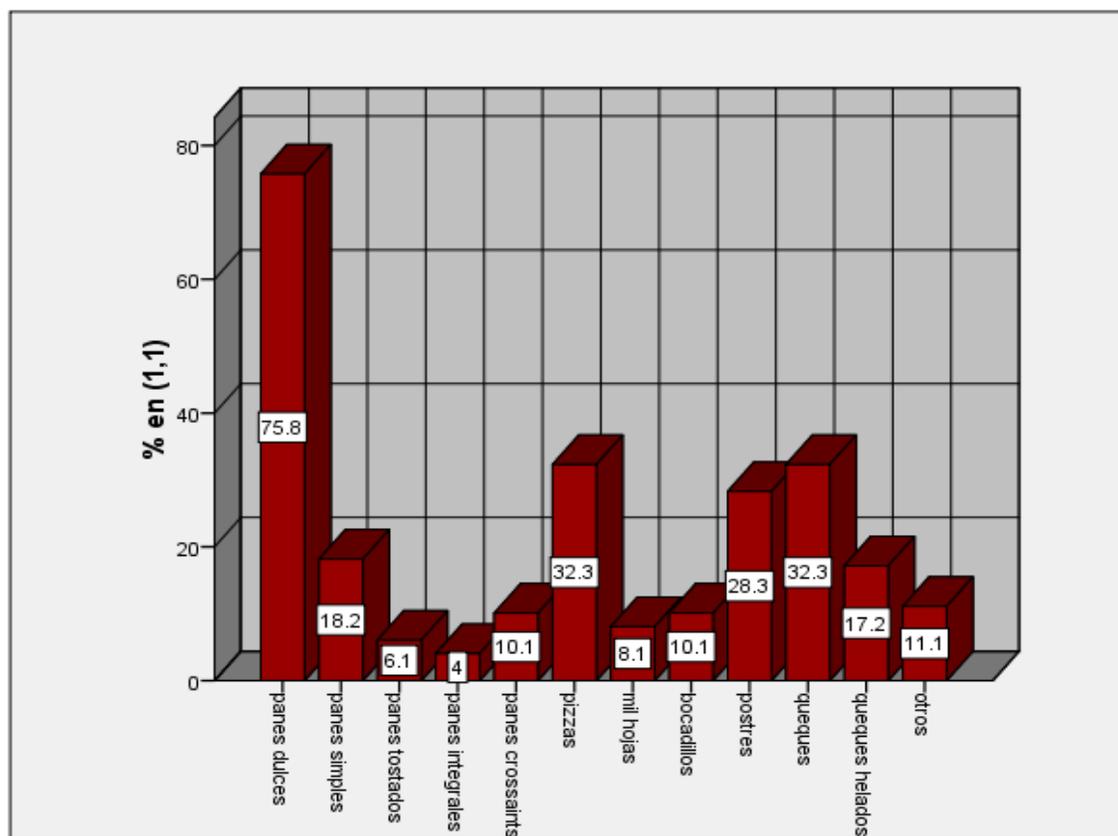


En la encuesta realizada se manifiesta que el 88.89% de los encuestados permanece en el local de 30 minutos a menos, un 8.08% entre 31 minutos a una hora y otro 3.03% entre una hora a más.

Los datos reflejan que la mayoría de las personas encuestadas permanecen menos de media hora dentro del local, la principal razón se debe al tipo de producto que se ofrece, a sus características físicas, ya que es un producto que se consume rápidamente, otra razón es que no existe en el local otro mecanismo de distracción que estimule a los clientes a permanecer en el negocio por más tiempo y de esta manera puedan consumir más, a todo esto se le añade el hecho de que el tamaño del cafetín es relativamente pequeño comparado con la cantidad de clientes que visitan diariamente el negocio, por lo que muchas veces tiende a volverse incómodo para ellos a tal punto que mejor optan por retirarse de este.

## Tipos de productos adquiridos

**Grafico 24**  
**Aperitivos**



**Fuente: elaboración propia en base a encuesta aplicada a los clientes**

El 75.8% de clientes de la Panadería y Repostería Belén compran pan dulce, el 32.3% compran pizzas, otro 32.3% queques, el 28.3% también compran postres, el 18.2% panes simples, el 17.2% consume queques helados, el 11.1% otros, 10.1% bocadillos, otro 10.1% panes crossaints, el 6.1% panes tostados y un 4% panes integrales.

Como se puede observar la mayoría de los clientes de la Panadería y Repostería Belén consumen panes dulces, queques, pizzas y postres las otras variedades de pan son menos consumidas.

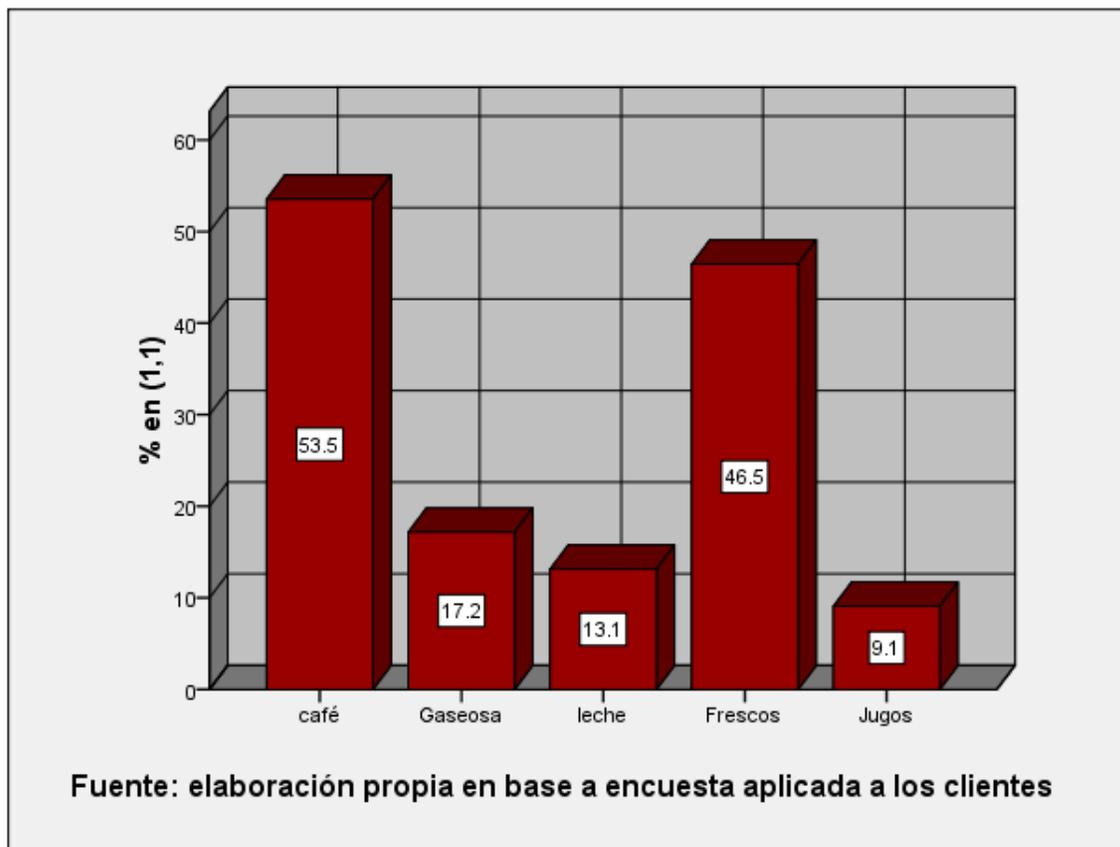
---

Esta información nos muestra que hay productos que tienen muy buena demanda y por el contrario hay otros que son menos demandados lo que significa que algo ocurre con estos productos por tanto se debe determinar el porqué de esta baja demandada para establecer una estrategia que permita impulsar estos productos, ya sea mediante una herramienta promocional o de cualquier otro tipo.

En cuanto a los productos que han tenido una buena aceptación en el mercado se debe establecer una estrategia que permita mantener y aumentar esa demanda.

**Gráfico 25**

**Bebidas**



El 53.5% de los clientes adquirieron café, el 46.5% frescos naturales, el 17.2% gaseosas, el 13.1% leche y el 9.1% jugos.

---

Observando el comportamiento del gráfico se puede analizar que la mayoría de los clientes de la empresa consumen café y refrescos naturales debido a la cultura nicaragüense que de comer pan con café y a que los refrescos son naturales y con excelente sabor.

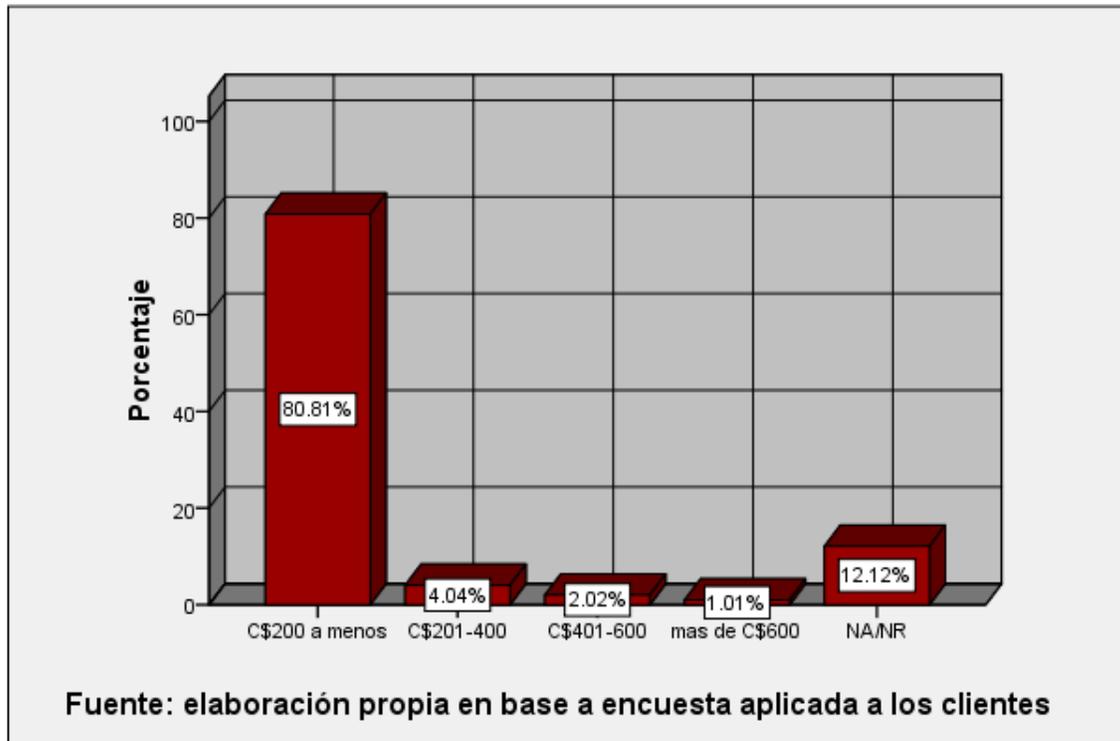
A través de esta información se pueden tomar acciones en cuanto al mejoramiento en el servicio y en los productos que la empresa ofrece, debido a que es el café la bebida que más se consume se pueden introducir otros tipos de tazas de café que tengan mayor calidad por lo que podría atraer otros tipos de clientes, como los amantes de café gourmet expandiéndose hacia nuevos segmentos y manteniendo el actual.

También la presentación de las bebidas es un punto fundamental a la hora de realizar el servicio, los vasos en los que se sirven las bebidas resultan ser muy sencillos y aburridos, se deberían cambiar por unos que sean realmente llamativos hacia los ojos de los clientes.

Estos detalles son los que hacen a cualquier empresa diferenciarse de la competencia, y resulta ser de mucho valor debido a que los consumidores siempre andan buscando cosas distintas que los atraiga y los mantenga motivados.

Esto ayudaría a la panadería a atraer más y más clientes de diferentes gustos logrando mayores ventas y obteniendo mayores ganancias

**Grafico 26**  
**Gasto de compra**



Según el resultado de las encuestas se pudo constatar que el 80.81% de los encuestados gasta menos de C\$200 cada compra, el 12.12% no respondió a esta pregunta, un 4.04% gasta entre C\$201 a 400, otro 2.02% compra entre los C\$401 a 600, 1.01% gasta más de C\$600.

Los datos nos muestran que la mayoría de los clientes no excede de los C\$200, esto se debe a que es un alimento que debido a su composición no es un producto duradero que a medida que pasa el tiempo disminuye su calidad, por lo tanto debe de ser consumido rápidamente; es por eso que las personas hacen sus compras diariamente en pequeñas cantidades y no una vez por semana o al mes y grandes cantidades porque se les dañaría y les ocasionaría pérdidas. También se debe de tomar en cuenta que es alimento de consumo masivo por lo que generalmente a estos productos se le gana por volúmenes de ventas y no por un gran margen de ganancia.

Grafico 27



Según las encuestas realizadas se conoce que el 60.82% de los encuestados consideran que todo de la empresa le parece bien, 14.43% argumentan que deberían mejorar en otras cosas, un 10.31% cree que la empresa debe mejorar su local, otro 10.31% cree que debe mejorar en la atención, solo un 4.12% piensa que debería mejorar la calidad de sus productos.

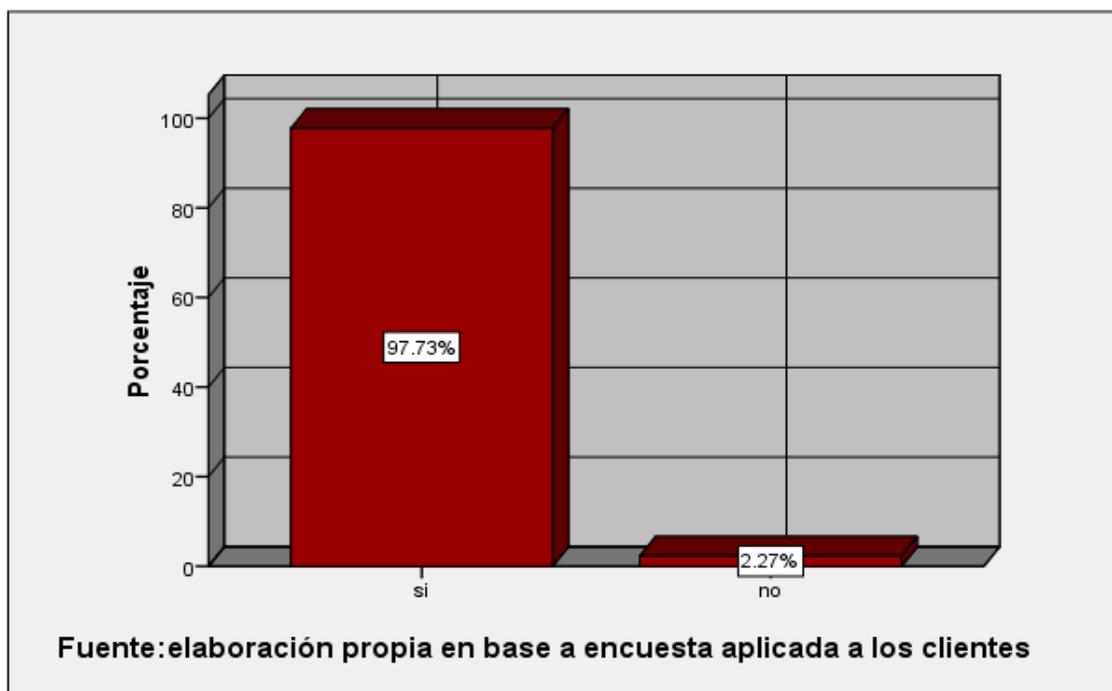
Los datos demuestran que la mayoría de los clientes se sienten completamente satisfechos con el servicio y los productos obtenidos, esto no significa que los propietarios deberán de confiarse y dejar a la empresa tal y como esta, sino que deberán seguir trabajando en pro de aumentar esas fortalezas y en el establecimiento de nuevas y mejores estrategias que le permitirán a la empresa crear ventajas competitivas y desarrollarse mejor en el mercado. Aunque los resultados fueron positivos, la empresa aún tiene que trabajar en ciertos puntos que también son de gran importancia como es la atención al cliente y la calidad en

---

sus productos, así como en el mejoramiento de sus instalaciones para brindarles a sus clientes una mayor comodidad y un mejor servicio.

**Grafico 28**

**Recomendaría usted Panadería y Repostería Belén a otras personas**



Con el interés de conocer qué porcentaje de clientes recomendaría Panadería y Repostería Belén a otras personas, los resultados mostraron que un 97.73% Sí recomendaría a la empresa a otras personas y solo un 2.27% dijo que NO lo haría.

Como se observa en la gráfica la gran mayoría de clientes si recomendaría el negocio a otras personas, aunque los resultados fueron muy satisfactorios la empresa deberá maximizar sus esfuerzos para cumplir a cabalidad con todos los requerimientos de sus clientes, ya que existe un pequeño porcentaje de personas que no se atrevería a recomendar el negocio, esto les da un motivo a los propietarios y a los miembros de la familia que dirigen el negocio por el cual deberán hacer un esfuerzo más para tratar de disminuir ese pequeño porcentaje y si es posible eliminarlo por completo.

---

Hay que añadir además que el consumidor tomará más o menos conciencia en el proceso de decisión en función de la duración del bien, y acentuará su análisis en aquellos bienes que, por sus características van a necesitar de un servicio de mantenimiento para poder ser utilizados durante el periodo de su vida normal. (Golovina, Publicidad, 2010)

Se deduce que existen ciertos factores que influyen en el proceso de decisión del consumidor tales como la duración del bien o las diversas características físicas que este posea, tal es el hecho que pueda haber algunos productos que requieran de un mantenimiento periódico y por ende crear un efecto en la conciencia del consumidor.

### **Los motivos de atracción del producto o servicio.**

¿Por qué razón compra mi cliente el producto o servicio de mi empresa?

¿Por qué va a preferir comprar el de mi empresa y no el de otra empresa de la competencia? (Golovina, Publicidad, 2010)

En una lista indicativa, en absoluto exhaustiva, tendríamos:

- El precio
- La duración
- La versatilidad
- La rapidez
- La facilidad de uso o manejo
- El mantenimiento o reparación
- El bajo coste de instalación
- El tamaño
- El peso
- La presentación
- El envoltorio o empaquetado
- La novedad

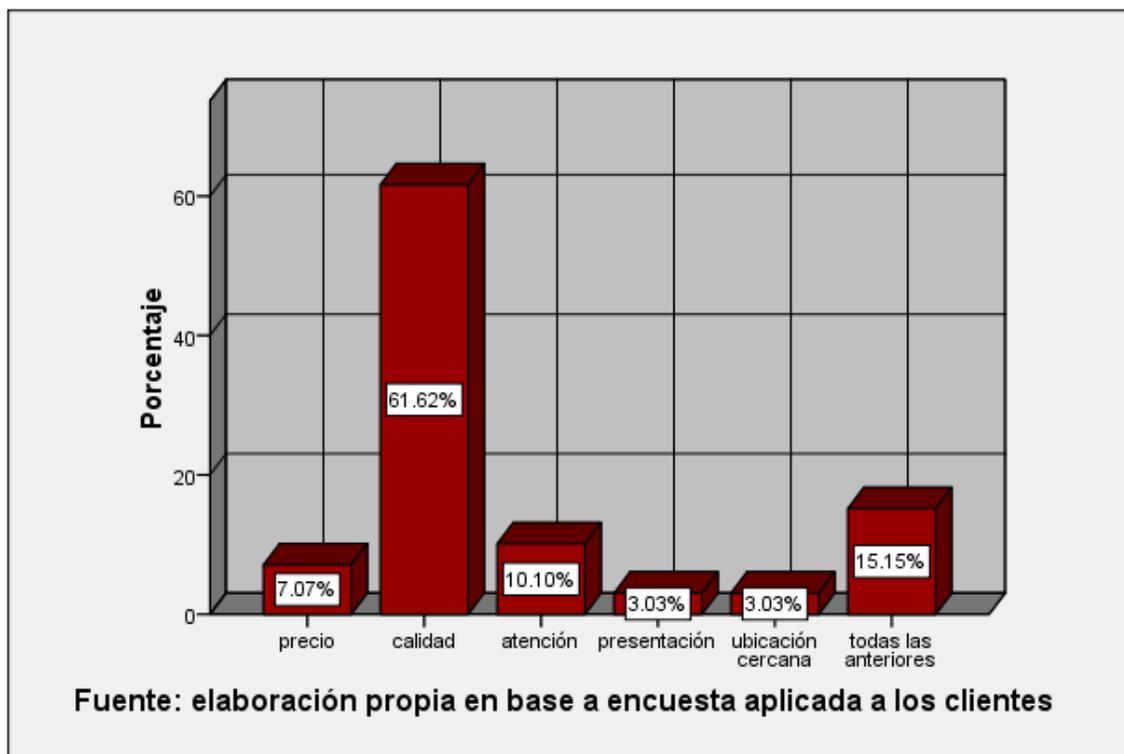
(Golovina, Publicidad, 2010)

---

Se trata de detectar el motivo o motivos por los cuales mi producto o servicio son únicos. Lo diferencian de la competencia. (Golovina, Publicidad, 2010)

Se infiere que un motivo de atracción es el conjunto de factores que ejercen influencia suficiente como para afectar el comportamiento del consumidor y así acelerar o retrasar la transacción es decir la compra o venta de un bien o servicio.

**Grafico 29**  
**Motivo de compra**



Según el resultado de las encuestas se pudo constatar que el 62.62% de los clientes compran sus productos en Panadería y Repostería Belén debido a su calidad, un 15.15% debido a todos estos factores, un 10.10% debido a su atención, otro 7.07% por su precio, solo un 3.03% debido a su presentación, un 3.03% a que tiene una ubicación cercana a sus hogares o a su centro de trabajo.

En la gráfica se muestra que la gran mayoría de los encuestados prefieren Panadería y Repostería Belén debido a su calidad, esto es el resultado de los

---

pequeños controles enfocados en la calidad de sus productos que han implementado los propietarios a lo largo de estos años, esto resalta la importancia que tienen los controles en este tipo de negocios, ya que permiten brindarle a los clientes un mejor servicio y a la vez que estos se sientan satisfechos con los productos adquiridos, esto ayudara a darle un mayor prestigio al negocio.

También se debe tomar en cuenta los otros factores que fueron considerados en esta pregunta, ya al tener una baja porcentaje indica a la empresa que se debería mejorar para que los clientes tengan más motivos que los guie a comprar en este negocio.

## **5.2. MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

### **5.2.1. PRODUCTO**

Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención de un mercado para la adquisición, uso o consumo y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad, abarca objetos físicos, servicios, personas, lugares, organización o ideas. (Kotler, Mercadotecnia, 1989)

Se infiere que un producto es todo aquello que pueda brindarse u ofertarse a un individuo para la satisfacción de una necesidad o deseo a cambio de una remuneración, este puede ser un objeto tangible o un servicio.

Ciertamente en el mundo actual competitivo donde se desarrollan las empresas, tienen que ofrecer nuevos productos con características diferentes a los que ofrece la competencia para que estos sean más atractivos hacia los ojos de los consumidores proporcionando así ventajas competitivas.

En la panadería y repostería Belén aproximadamente existen 160 diferentes tipos de productos derivados de la harina de los cuales se clasifican en panes dulce,

---

panes crossaints, postres, panes simples, pizzas, queques, panes tostado, mil hojas, queques helados, panes integrales, bocadillos entre otros tipos de panes.

Además de ofrecer productos tangibles como el pan, también ofrece un servicio de cafetería complementando el producto principal.

### **Atributos del producto**

La creación de un producto entraña la definición de los beneficios que ofrecerá el producto. Estos beneficios son comunicados y ofrecidos por atributos tangibles del producto, por ejemplo, la calidad, las características y el diseño. Las decisiones en cuanto a estos atributos afectan sobre manera las reacciones que tienen los consumidores ante un producto. A continuación se presentan los problemas que entraña cada decisión. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Se infiere que los atributos de un producto son el conjunto de beneficios generalmente tangibles que causan reacciones de los consumidores, estos atributos son de mucha importancia a la hora de diseñar el producto, ya que esta debe responder a los hábitos del consumidor o cliente al que está dirigido.

Las características de un producto es una mezcla de elementos competitivos que vuelven a un producto único y distinto al de los demás competidores, que pueda ser ante los ojos del consumidor la opción más viable en medio de una gama de productos ofrecidos por los demás competidores.

La empresa deberá estar al pendiente del comportamiento de sus consumidores, hacer estudios periódicos acerca de la conducta de estos y también de la competencia para así poder identificar qué características añadir a su productos o cuales quitar, aquellas que para los clientes no tienen mucha importancia y sin embargo están incurriendo en costos innecesarios.

---

La Panadería y Repostería Belén posee un sin número de productos de diferentes precios y tamaños dirigidos para toda clase de clientes con diferentes gustos y con cierto poder adquisitivo; algunos de ellos son, en panes dulces, pico, bonete, semita, etc. En queques de chocolate, vainilla, fresa, de 1 libra, ½ libra, pizzas con peperoni, hawaiana, napolitana etc. Entro otras variedades y precios. (Anexo 6)

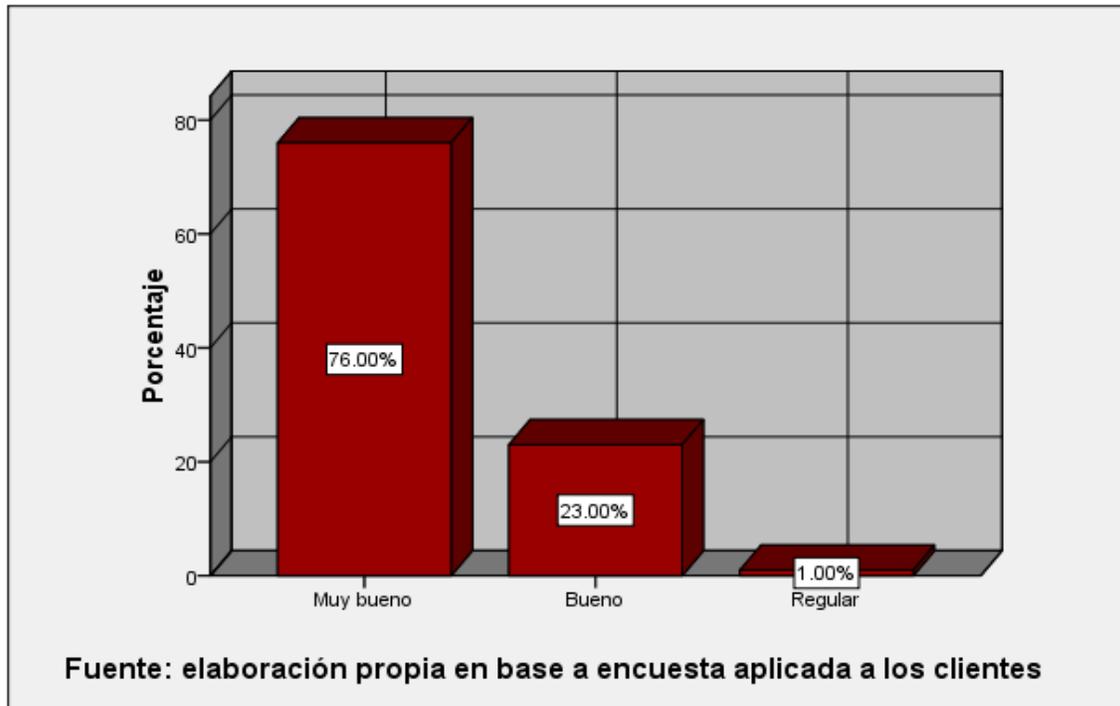
### **La calidad del producto**

La calidad tiene dos dimensiones: el grado y la consistencia. Cuando se crea un producto, el mercadologo primero habrá de elegir el grado de calidad que sostendrá la posición del producto en el mercado hacia el cual se dirige. La calidad es uno de los instrumentos más importantes que tiene el mercadologo para posicionar su producto. En este caso, la calidad del producto es igual que la capacidad del producto para cumplir con sus funciones. Esta incluye la duración global del producto, su confiabilidad, exactitud, facilidad de manejo y reparación y otros atributos valiosos. Aunque uno de estos atributos se puede medir de manera objetiva, desde el punto de vista de mercadotecnia, la calidad se debe medir en términos de la percepción de los compradores. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Se entiende que la calidad de un producto son el conjunto de propiedades y características que le confieren su prestigio y que a la vez pueda ser diferenciado de los demás competidores, satisfaciendo así las necesidades de los usuarios y dando garantía que lo que se está consumiendo cumple con los requerimientos de los consumidores.

Ciertamente la mayoría de las veces las empresas incurren en grandes costos por realizar un producto de buena calidad, entre mayor es la calidad mayores son los costos de producción y mayor será el precio del producto. Es por eso, que rara vez tratan de ofrecer el mayor grado de calidad ya que pocos clientes estarían dispuestos a pagar precios muy elevados.

**Grafico 30**  
**Frescura del producto**

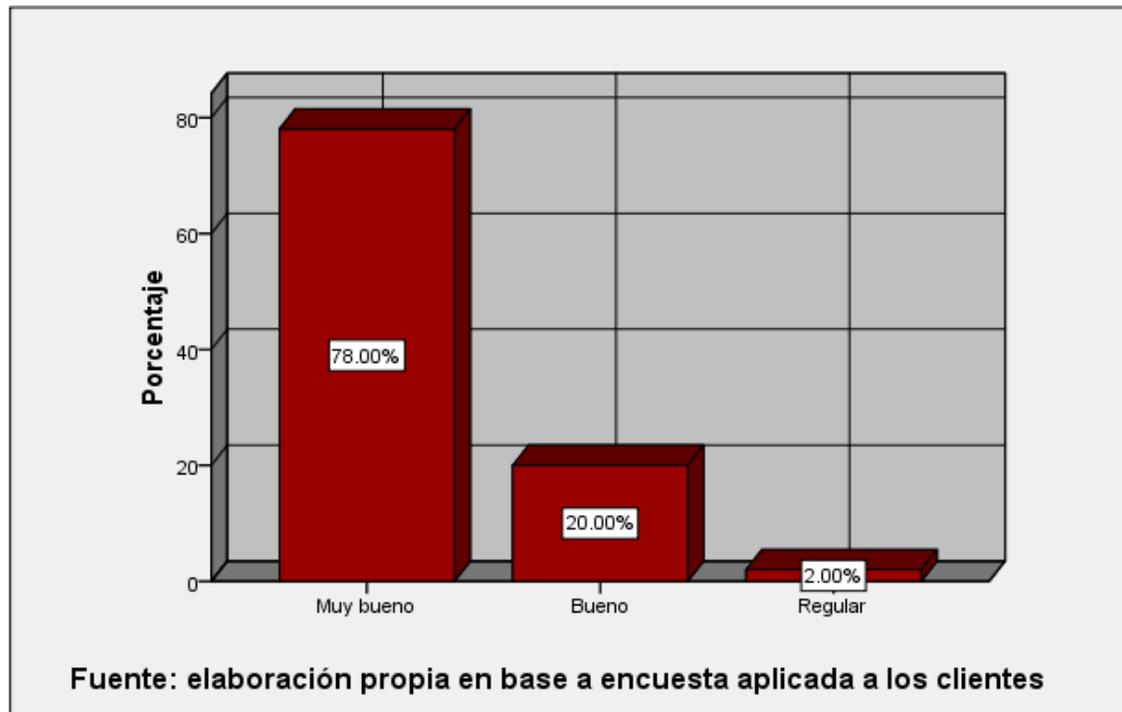


El 76% de los encuestados consideró la frescura del producto en muy bueno, el 23% bueno y el 1% regular. En total casi todos los clientes consideran que los productos de la panadería poseen muy buena frescura.

Este factor resulta ser de mucha importancia en cuanto a este producto se refiere ya que el pan mientras menos sean las horas después de su elaboración mejor sabor tendrá, además de que influye directamente en la calidad del producto ya que la mayoría de las personas prefieren el pan recién salido del horno de esta manera el producto posee un mejor sabor que si fuera calentado en micro ondas.

Entonces para que los productos de esta empresa tengan mejor sabor se debería de tratar de que el pan siempre llegue a los clientes con esa frescura, aunque resulta muy difícil por la cantidad de pan que se produce, debido a que se realizan tres ciclos de producción diarios y el producto se vende a lo largo del día y el producto va perdiendo un poco frescura.

**Grafico 31**  
**Sabor del producto**

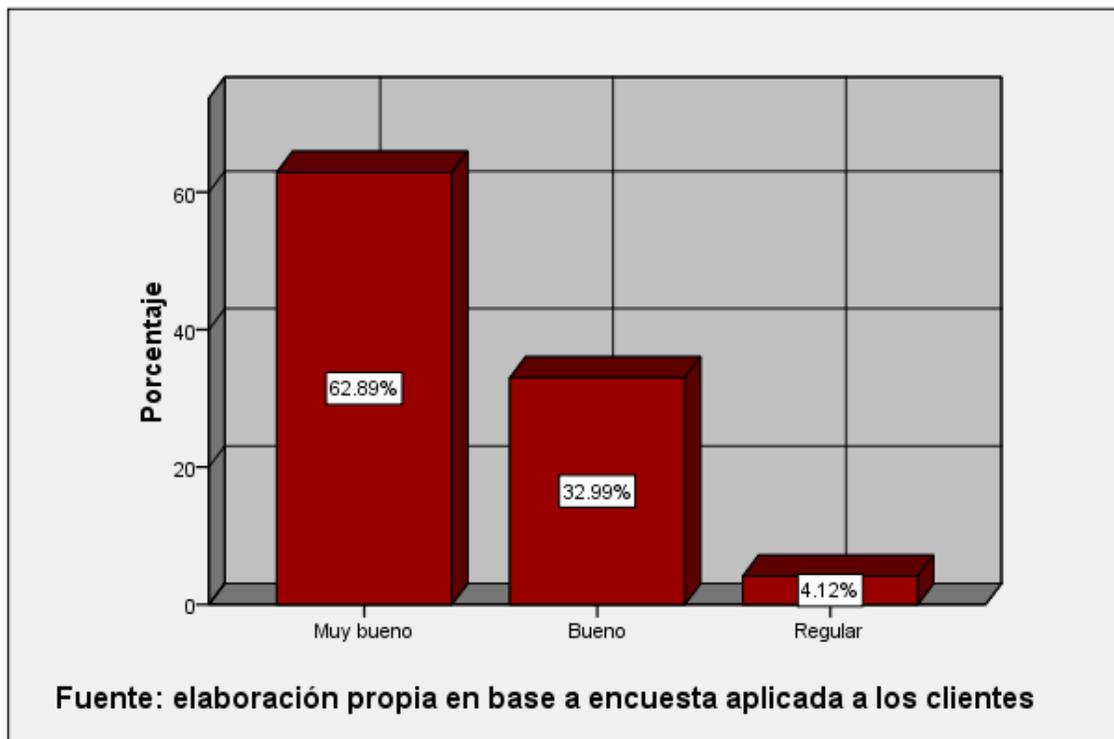


El 76% de los clientes consideran muy bueno el sabor de los productos que ofrece la empresa, el 20% bueno y el 2% regular. Lo que significa que los productos de la panadería poseen calidad en su sabor.

Según los clientes cada uno de los productos elaborados en esta panadería poseen buen sabor esto gracias al esmero y esfuerzos en conjunto de todos los trabajadores que participan en el proceso productivo además del gran sentido del gusto o paladar de los propietarios, ya que estos antes de sacar un producto nuevo lo prueban constantemente hasta que llegan al sabor indicado.

Este factor influye directamente el calidad del producto aparte de que es difícil para la mayoría de las personas detectar el punto exacto para que a la mayoría de los clientes les guste esa combinación de sabores es por eso que los propietarios de esta empresa son muy cuidadosos y guardan muy bien el contenido de sus recetas.

**Grafico 32**  
**Textura del producto**



El 62.89% de los clientes consideran muy buena la textura del producto, el 32.99% expresó que es buena y el 4.12% regular.

Otro de los factores que tiene una directa interrelación con sabor del pan, es la textura, la mayoría de los consumidores basa los criterios de determinación de la calidad del pan en la textura. Es por esta razón que este factor se consideró para la determinación de la percepción de los clientes sobre la calidad de los productos de la Panadería y Repostería Belén; lo cual se pudo constatar que la mayoría de los clientes la considera muy buena y además ninguno de estos dijo que era mala lo que ha contribuido a la percepción general de la calidad de los productos de esta panadería.

---

Analizando en conjunto todas las gráficas del producto donde se tomaron en cuenta los principales factores que influyen en la determinación de la calidad total de los productos de se puede inferir que la mayoría de los clientes de la Panadería y Repostería Belén consideran que los productos que estas ofrecen son de muy buena calidad proporcionando una gran ventaja para la empresa ya que los clientes satisfechos siempre regresan a compra más productos y siempre los recomiendan a otras personas.

### **5.2.2. PRECIO**

“Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, Mezcla de mercadotecnia, 1988)

El precio es un factor muy importante, y para poder determinárselo a un producto, se debe tomar en cuenta la demanda, cuanto están dispuesto a pagar los consumidores y principalmente los costos de producción a través de los distintos análisis de costos.

Generalmente en las pequeñas empresas no toman en cuenta los costos de producción si no que asignan el precio a sus productos en base a los bienes similares de la competencia.

Todas las organizaciones lucrativas y no lucrativas se enfrentan en la tarea de establecer un precio para sus productos o servicios. El precio es el único elemento de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos, los otros elementos representan costos. Sin embargo muchas compañías no manejan bien la fijación de precios. Los errores más comunes son la fijación de precio esta demasiada orientada los costos, el precio no se revisa con frecuencia para aprovechar los cambios del mercado; el precio se establece independientemente del resto de la mezcla de mercadotecnia, en vez de ser un elemento intrínseco de la estrategia

---

de posicionamiento del mercado, el precio no es lo suficientemente variado para diferentes artículos de producto y segmento de mercado. (Kotler, Mercadotecnia, 1989)

Ciertamente el precio es el valor monetario impuesto por las organizaciones a sus productos para que las personas o instituciones los puedan adquirir, de igual manera representa un reto para la organización poder establecerlo debido a los diversos factores internos y externos que intervienen en el proceso de fijación.

Generalmente en las empresas familiares que son micro o pequeñas no consideran estos factores a la hora de fijar precios, inclusive algunas de estas empresas ponen sus precios sin saber cuáles son sus costos o ganancias así que para ser competitivo y sobrevivir en el mercado, se deben tomar en cuenta diversos factores internos al momento de fijar el precio, estos tienen que ver más que todo con las estrategias de mercadotecnia y sus objetivos, así como también con aspectos organizativos.

Se infiere que aunque muchas veces existen factores que a la hora de fijar los precios no puedan ser controlados, siempre se deben tomar en cuenta de tal manera que pueda reducir sus efectos al mínimo y poder mantener un equilibrio entre el precio de los competidores y el de la organización, debido a que un desequilibrio en los precios podría ser fatal para cualquier empresa y principalmente en las micro y pequeñas que existe un alto grado de competencia.

## **Métodos para fijar precios**

### **1. Fijación de precios con base en los costos**

Esta práctica es muy común en el mercado de los negocios, posiblemente por su sencillez. Consiste en calcular los costos totales del producto, añadirles un margen de ganancia y obtener el precio. Su gran limitante es que la mayoría de las veces

---

no se tienen en cuenta la posición o reacción de la demanda. A continuación veremos los procedimientos más comunes de este enfoque: (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

- Método del costo más un margen. Se emplea tanto a nivel de negocios al por menor como en el campo de manufactura. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)
- Método del margen flexible. Es una variante del costo más un margen, en la cual en vez de agregar un margen de ganancia fijo a los costos de la mercancía, se opta más bien por un margen flexible acorde con las circunstancias. La cuantía o valor de este margen oscilará de acuerdo con las condiciones económicas, el grado de competencia y las condiciones generales del mercado. El método exige del administrador su observación y análisis de la demanda (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Se infiere que el método de fijación de precios con base a los costos es uno de los métodos más utilizados y más fáciles de aplicar consiste en agregar un margen de utilidad fijo o variable en dependencia las circunstancias del mercado, este se agrega a los costos totales del producto y de esta manera poder obtener el precio unitario de cada producto.

## **2. Fijación de precios con base en el análisis del punto de equilibrio**

Este método se vio como la zona más allá del punto de equilibrio representaba las ganancias a diferentes niveles de unidades vendidas y se concluyó que este método podría servir para algo más que el simular diversas situaciones de precios, cantidades vendidas y costos, si quien lo usa tiene previamente en cuenta el comportamiento de la demanda para cada nivel de precios. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Ciertamente el método de fijación de precios con base al análisis del punto de equilibrio consiste en estimar el precio mediante gráficas que involucran ciertas

---

variantes las cuales se trazan en plano cartesiano lo que permite estimar el punto de equilibrio que es donde se intersectan estas variantes tales como: los costos, la demanda, la oferta y las unidades de ventas para que de esta manera se puede determinar el punto donde la empresa no obtiene ganancias ni pérdidas, obviamente la empresa jugará con el área sobre este punto, porque esta sería donde empezaría a ganar. Así poder jugar con los distintos escenarios a diferentes precios y costos permitiéndole este análisis elegir el más óptimo donde se obtengan mayores ganancias.

### **3. Fijación de precios con base a la demanda**

El principio básico de este método radica en que se tienen en cuenta la demanda (grupo de consumidores). Así cuando la demanda es intensa (muchos consumidores deseosos de adquirir un producto dado) se fijan precios altos, y cuando la demanda está floja se fijan precios bajos, aun si los costos son iguales en ambas situaciones. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Se entiende que el método de fijación de precios con base a la demanda son aquellos métodos para los cuales se toma en cuenta la interacción entre el precio y la demanda y tienen mucho que ver con la forma en que estos consumidores valoran dichos productos.

En este método se toma muy en cuenta el tipo de producto que se está ofertando ya que si este producto es de consumo masivo la demanda tiende a aumentar constantemente igualmente las personas resultarían sensibles a las variaciones de precios en este tipo de productos.

### **4. Fijación de precios con base en la competencia**

El método se fundamenta en que para fijar el precio de sus artículos, el fabricante o el comerciante, ante todo entra a considerar el precio de sus competidores. El método es especialmente útil cuando el producto o los productos son muy

---

parecidos a los de la competencia y en donde el precio es la clave estrategia de mercadeo. Su aplicación se hace visible a nivel minorista, en donde algunos comerciantes tienen por práctica vender sus productos unos pesos por debajo de los precios de la competencia; en otras situaciones, el empresario tiene por procedimiento fijar sus precios iguales a los de la competencia. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Cuando se trata de una misma clase de producto pero en donde el artículo bajo estudio posee ciertas características diferentes a los demás, también se sugiere se tengan en cuenta los precios de los productos competidores y con base en estos se establezca un precio que considere esas diferencias y guarde la proporcionalidad de la misma. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Si se desea fijarle precio a su producto con base en este método los pasos a seguir son:

- Averiguar el precio de cada marca competidora
- Hacer un análisis cuidadoso de las características de cada uno de los productos de la competencia.
- Estudiar la forma en que el precio de cada marca refleje su diferencia frente a las otras marcas.
- Situar la marca a dentro de la variedad de precios, teniendo en cuenta sus características distintivas frente a las demás marcas.
- Asegurarse de que este precio tentativo refleje la proporcionalidad de las diferencias entre marcas.
- Complementar este precio con otros métodos de fijación de precios, en donde se tengan en cuenta otros objetivos empresariales. (Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

Se infiere que en este método de fijación de precios antes de poder establecerlos tiene que considerar primero los precios de la competencia, esto generalmente cuando se trata de un producto similar. Para poder utilizar este método deberá

---

conocerse bien primero el comportamiento de sus competidores así como también las características del producto que oferta.

En la Panadería y Repostería Belén se establecen los precios de los productos basados en los costos de producción más un margen de ganancia flexible, a los costos unitarios se le agrega un margen, el cual anda aproximadamente entre 35-40%, este margen va a depender del tipo de producto que se realice y al valor agregado que se le dé, mientras el producto sea más difícil de hacer tendrá un porcentaje de ganancia más alto.

### **5.2.3. PLAZA**

“También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta”. (Kotler & Armstrong, Mezcla de mercadotecnia, 1988)

Se opina como plaza la forma tal de como un producto llega a sus consumidores, Es por eso que las empresas deben de establecer bien cuáles serán los canales que utilizaran para distribuir los productos, ya que esto puede significar más costos en transportes o mayores comisiones en intermediarios, que de igual manera encarecerán el producto.

#### **Intermediarios y canales de distribución**

La propiedad de un producto se tiene que transferir de alguna manera del individuo y organizaciones que lo elabora al consumidor que lo necesita y lo compra. Los bienes también tienen que ser transportados físicamente desde donde se producen hasta donde se necesitan. Por lo común los servicios no se pueden enviar sino más bien se producen y se consumen en el mismo sitio.

El papel de la distribución dentro de la mezcla de mercadotecnia consiste en hacer llegar el producto a su mercado meta. La actividad más importante en llevar un

---

producto al mercado es la de arregla la venta y la transferencia de derechos del productor al cliente final. Otras actividades (o funciones) es la de promover el producto, almacenarlo y asumir parte del riesgo financiero que surge durante el proceso de distribución. Un productor puede efectuar estas funciones a cambio del pedido y pago del cliente, o el productor y el cliente pueden compartirlas. Sin embargo es característica la intervención de empresas, llamadas intermediarios, que desempeña alguna de estas actividades en nombre del productor o cliente. Un intermediario es una empresa comercial que presta servicios relacionados directamente con la venta o compra de un producto mientras este fluye de un productor al consumidor. (Stanton & Etzel, 2007)

¿Qué es un canal de distribución? Un canal de distribución consiste en un grupo de personas y empresas comprendidas en la transferencia de derechos de un producto al paso de este de un productor al consumidor final; el canal incluye siempre al productor y al cliente final del producto en su forma presente, así como cualquier intermediario, como los detallistas a los mayoristas. El canal de un producto se extiende solo a la última persona u organización que lo compra sin hacerle cambio significativo a su forma. Cuando esta forma se altera y surge otro producto, se inicia un nuevo canal. Cuando la madera se serrucha y se convierte en muebles, esto implica 2 canales distintos. El canal del tronco podría ser un aserradero-agente maderero-fabricante de muebles; el canal del mueble podría ser fabricante de muebles-tienda detallistas-consumidor. (Stanton & Etzel, 2007)

Se opina que la plaza es la forma de hacer llegar el producto que se oferta a los clientes desde que este es producido hasta que llega al consumidor final a través de uno o varios canales de distribución que consiste en un grupo de personas que de uno en uno van transfiriendo los derechos del producto hasta que llega al usuario o consumidor final.

Esta actividad es sumamente importante porque en parte va a determinar el precio la que un producto va a ser ofrecido al consumidor final, también se debe ser

---

cuidadoso en cuanto a los intermediarios que se utilizan, estos deben ser confiables porque si no tendrá repercusiones en el producto y principalmente en la marca de este, por esta razones es vital realizar un análisis exhaustivo de los medios a través de los cuales se pueden comercializar los bienes.

## ❖ Principales canales de distribución

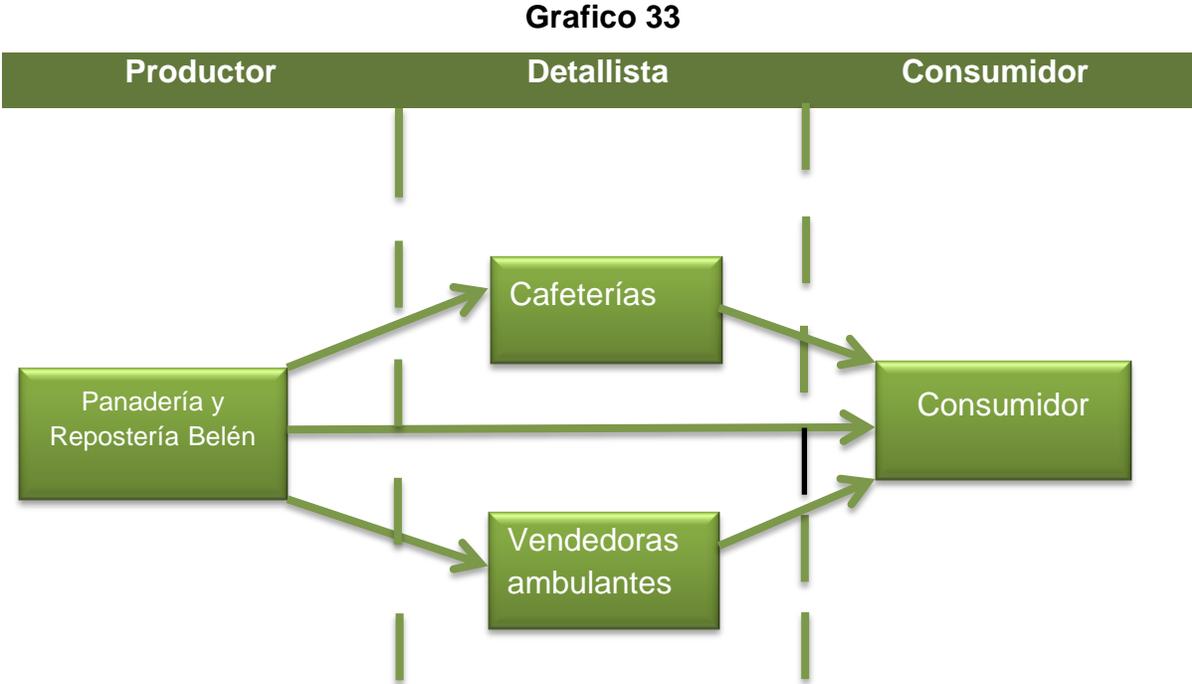
### Distribución de bienes de consumo

- Productor-consumidor: el canal de distribución más corto y sencillo para los bienes de consumo. No tiene intermediarios. El productor puede vender puerta a puerta o por correo.
- Productor-detallistas-consumidor: muchos grandes detallistas le compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.
- Productor-mayoristas-detallistas-consumidor: si hay un canal tradicional para los bienes de consumo es este. A los pequeños detallistas y a los fabricantes les parece que este canal es la única opción económicamente viable.
- Productor-agente-detallistas-consumidor: en lugar de emplear a los mayoristas muchos productores prefieren valerse de intermediarios para llegar al mercado detallistas y en especial a los detallistas en gran escala.
- Productor-agente-mayoristas-detallistas-consumidor: para alcanzar a los pequeños detallistas, muchos productores suelen valerse de agentes intermediarios, los que a su vez visitan a los mayoristas que le venden a las grandes cadenas o pequeñas tiendas detallistas. (Stanton & Etzel, 2007)

Se infiere que estos canales de distribución son las alternativas más comunes a las que los gerentes recurren para poder hacer llegar su producto a los clientes dependiendo del tipo de producto o de las características físicas, que esté presente, cabe destacar que estos canales en cuanto más largo sea mayor el producto se ira encareciendo masa.

Resulta de mucha importancia la elección de estos canales de distribución ya que está en juego la calidad y el precio del producto debido a que si los intermediarios venden el producto vencido o dañado estará en juego principalmente la imagen de la empresa que fabrico el producto y no de los intermediarios, la cual puede convertirse en una punto negativa y causar mucho daño a la empresa, además de que también puede encarecer mucho el producto hasta tal punto que los consumidores a los que fue dirigido no puedan comprarlo.

La Panadería y Repostería Belén utiliza los siguientes canales de distribución.



**Fuente: elaboración propia en base a entrevista aplicada al encargado del Depto. de venta**

Como se puede observar en la gráfica la panadería utiliza dos tipos de canales cortos el de productor- consumidor y el de productor-detallista-consumidor, estos tratan de que el producto llegue al consumidor al mismo precio que lo venden en la panadería dando un 20% de ganancias a los intermediarios

---

#### **5.2.4. PROMOCIÓN**

“Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto”. (Kotler & Armstrong, Mezcla de mercadotecnia, 1988)

Ciertamente la promoción es la manera de como las empresas se comunican con el ambiente externo ofreciendo los distintos productos que poseen, indicando las características del producto que los diferencian del competidor y convenciendo a los prospectos a través de las campañas publicitarias y promociones de ventas.

##### **Promoción**

El papel de la promoción de libre mercado es el derecho de utilizar la comunicación como herramienta de influencia de información. En el sistema socioeconómico de estados unidos, la libertad que reflejan en los esfuerzos promocionales de las empresas para llegar a la conciencia, los sentimientos, creencias y el comportamiento de los clientes prospectos. Examinemos cómo funciona la promoción desde una perspectiva económica y de marketing. (Stanton & Etzel, 2007)

Desde la perspectiva de marketing la promoción sirve para lograr los objetivos de una organización. En ella, se usan diversas herramientas para tres funciones indispensables: informar, persuadir y comunicar un recordatorio al auditorio meta. La importancia relativa de esas funciones depende de las circunstancias que enfrente la compañía. El producto más útil fracasa si nadie sabe de su existencia. De modo que la primera tarea de promocionar, es informar. Más allá de tener simplemente conciencia de un producto o marca los consumidores deben entender los beneficios que proporciona, como funciona y como obtenerlo. Otro objetivo de la promoción es la persuasión, la competencia intensa entre las compañías genera una presión enorme sobre los programas promocionales de los

---

vendedores. En una economía con oferta abundante de producto, los consumidores disponen de muchas alternativas para satisfacer, inclusive una necesidad fisiológica básica. En consecuencia la promoción persuasiva es esencial. (Stanton & Etzel, 2007)

Ciertamente la promoción es cualquier acción realizada por los empresarios con el objetivo de estimular la demanda de un producto y asegurar la venta de este, que bajo la óptica de la competencia puede verse como una acción agresiva, ya que ambas empresas buscan el incremento de sus ventas y están dirigidas al mismo segmento de mercado, tal cual como cuando los pavos real pelean por una hembra, estos expanden sus plumas y al igual que la promoción la que se vea mejor gana.

### **Métodos de promoción**

**A) La venta personal:** es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen un lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o al consumidor final. (Stanton & Etzel, 2007)

**B) Publicidad:** es una comunicación no personal pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de ventas más habituales para los anuncios son los medios de transmisión (televisión o radio) y los impresos (radio o revistas) sin embargo hay muchos más medios publicitarios desde los espectaculares a las playeras impresas. (Stanton & Etzel, 2007)

**C) Promoción de ventas:** es la actividad que estimula la demanda que financia el patrocinador ideada para complementar la publicidad y facilitar las ventas

---

personales. Con frecuencia consiste en un incentivo temporal para alentar una venta o una compra. Muchas promociones de venta se dirigen a los consumidores, no obstante, en su mayoría se proyectan para animar a la fuerza de venta de la empresa o a otros miembros de la cadena de distribución a poner más energía en la venta de los productos. (Stanton & Etzel, 2007)

Se opina que estos distintos métodos de promoción se encuentran dirigidos hacia un mismo objetivo el cual es incrementar las ventas y a asegurar un alto margen de utilidad, de tal manera que quizás estas acciones pueden representar altos costos pero si se cumplen con los objetivos planificados al final la recompensa será mayor.

### **Tipos de estrategia de promoción de ventas**

1. **Estrategia para consumidores:** se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio

- Premios
- Cupones
- Reducción de precios y ofertas
- Muestras
- Concursos y sorteos

(Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

2. **Estrategias para los comerciantes y distribuidores:** se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico

- Exhibidores
- Vitrinas
- Demostradores

(Golovina, Mezcla de mercado , 2008)

---

La Panadería y Repostería Belén utiliza los tres métodos de promoción, las ventas personales efectuadas en las cafeterías de la misma empresa, publicidad que se realiza a través de los distintos medios publicitarios que existen en Matagalpa, y las promociones de ventas que son los distintas premios, ofertas, muestras y regalos que otorga a sus clientes.

Las promociones de venta que se implementan en esta empresa son las siguientes, los miércoles por la compra de cualquier pan se regala una taza de café, los jueves se da el 10% de descuento a todos los clientes que llegan a comprar y los sábados por la compra de un slice de pizza se regala un vaso de té. (Anexo 6)

### **Agencias publicitarias**

Los anunciantes contratan agencias independientes para planear o instrumentar algunas o todas sus actividades publicitarias. El acuerdo organizacional que domina la publicidad es la relación cliente y agencia. La fortaleza de una agencia caduca en sus fuentes, sobre todo en la forma de experiencia creativa, conocimiento de los medios y estrategias publicitarias. (Golovina, Publicidad, 2010)

Se entiende por agencias publicitarias al conjunto de empresas que se dedican a la difusión de ciertos mensajes publicitarios con el objetivo de proporcionar un servicio de transmisión información, a entidades jurídicas o naturales, mediante los diversos medios publicitarios a cambio de una remuneración o pago por ese servicio.

### **Medios publicitarios**

Son los canales de comunicación que utilizan los anunciantes para llevar su mensaje a la audiencia, los medios impresos venden espacio y los electrónicos,

---

tiempo. Los medios deben enviar mensajes publicitarios de manera que estén relacionados con la propuesta creativa. Proporcionan la información que se necesita para que el medio coincida con el mensaje. Los medios también necesitan vender sus productos a los anunciantes o trabajan por medio de la agencia y su departamento de medios. Los medios de publicidad que se utilizan con mayor frecuencia son: periódicos, televisión, radio, revista, anuncios exteriores y respuesta directa. (Golovina, Publicidad, 2010)

Ciertamente los medios publicitarios son los distintos instrumentos mediante los cuales se transmiten y se emiten los diferentes mensajes publicitarios de las empresas hacia los consumidores que dan a conocer los diferentes atributos y características del producto.

Medios masivos de comunicación social:

- Radio
- Televisión
- Cine
- Prensa: periódicos, revistas, suplementos, gacetas, boletines...
- Redes informáticas: ibertex, internet...

(Golovina, Publicidad, 2010)

Medios específicamente publicitarios:

- Vallas, Paneles
- Señalizaciones, rótulos
- Anuarios, guillas, folletos, catálogos
- Por correo, en el punto de venta
- En los envases, en los auto buses, etc.

(Golovina, Publicidad, 2010)

Los medios publicitarios que utilizan Panadería y Repostería Belén son la radio, la televisión y los perifoneo, los dos primeros son los que menos se utilizan mientras que el último se utiliza con mayor frecuencia aproximadamente cada mes. Y la principal empresa que les hace sus anuncios es “producciones Gashmar” según

---

le encarga del dpto. De venta está empresa publicitaria fui elegida por los descuentos que les ofrece. (Anexo 6)

Esta es una gran debilidad de la empresa debido a que la mayoría del tiempo solamente utiliza el perifoneo para hacer su publicidad, la cual resulta ser deficiente porque utilizada para toda la publicidad de la empresa y considerando que este es un medio publicitario específico que apenas lograra llegar a un reducido número de clientes y prospectos. Es importante que la panadería utilice con mayor frecuencia los medios publicitarios de comunicación masiva ya que estos son los que llegan a un sin número de clientes potenciales que la empresa puede conquistar.

### **5.3. ATENCIÓN AL CLIENTE**

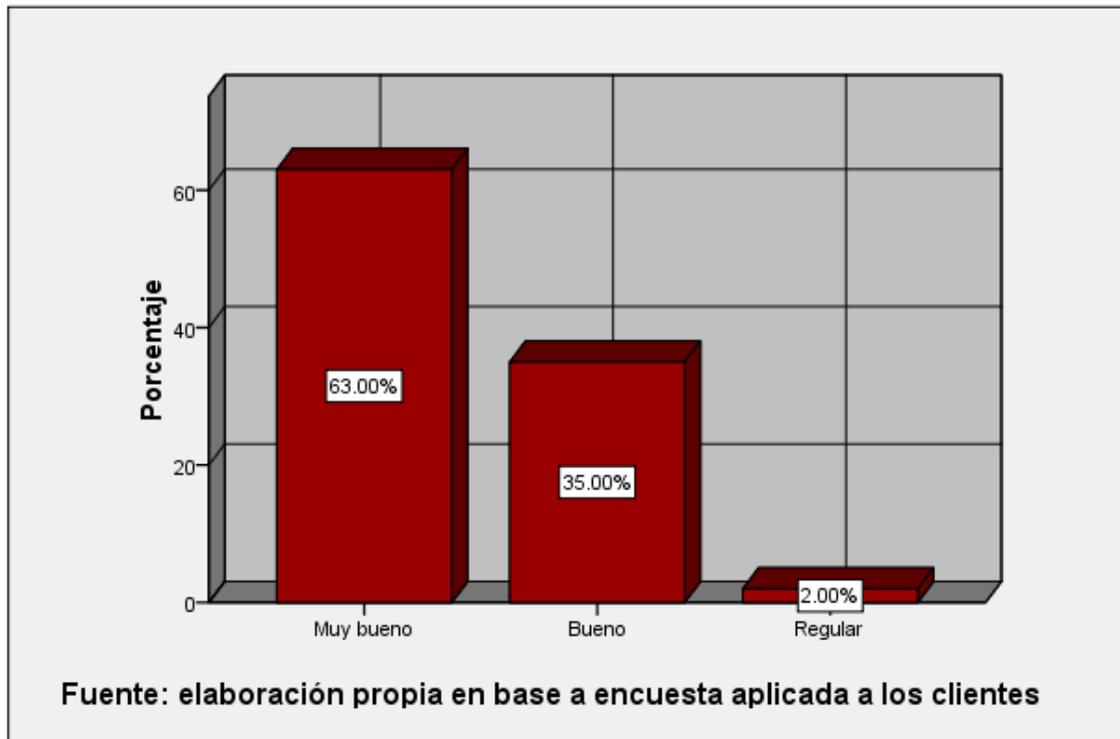
#### **Cliente.**

El cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios" (American Marketing Association, 2009)

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que desea para sí mismos, para otra persona o para un empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crea, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Se opina que el cliente se debe ver como el punto de enfoque para las empresas, ya que es este es el motivo por el cual se realizan investigaciones, se planifique y se controle las actividades de la organización, de tal manera que la atención al cliente es fundamental, porque si no se proporciona alguna otra empresa lo hará; así que el éxito de la empresa dependerá principalmente de que las demandas de sus clientes sean satisfechas porque estos son los protagonistas fundamentales del mercado.

**Grafico 34**  
**Calidad de la atención**



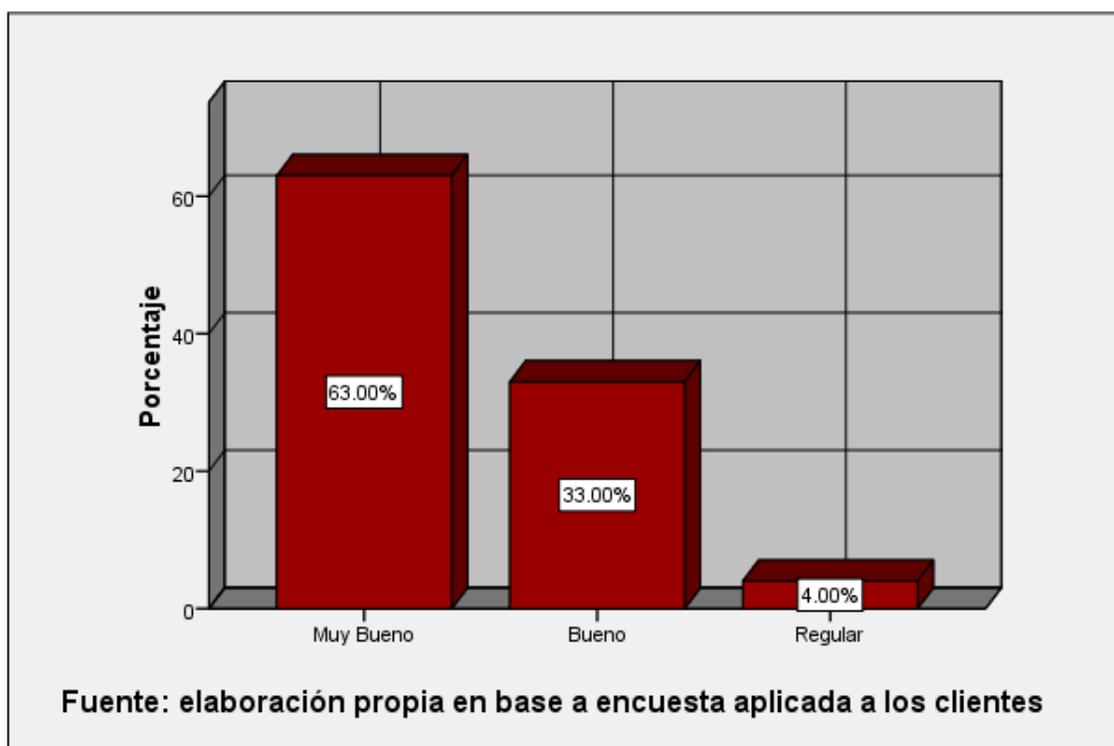
El 63% de los clientes de Panadería y Repostería Belén consideran que la atención que se les proporciona es muy buena, el 35% la considera buena y el 2% regular. Lo que significa que ninguno de los clientes encuestados de esta panadería se les ha atendido mal, sino que en general se a proporciona a todos sus clientes una buena atención.

La mayoría de los clientes considero la calidad en la atención como muy buena, siendo este el sentir de los clientes de esta panadería resulta ser muy satisfactorio lo que significa que los empleados de la empresa satisfacen a los clientes con su atención, esto puede ser causado por la capacitaciones que la empresa proporciona sus empleados y también por el gran autoridad que representa la presencia de los dueños en el negocio.

---

“el cliente es lo primero y para ellos lo mejor” ese es el concepto que tienen los trabajadores en esta empresa, eso ha sido lo que los propietarios han infundido en sus subordinados, es por eso que es de estricto cumplimiento recibir con amabilidad a los clientes y tratarlos con la mejor cortesía posible tratando de brindarle la mejor atención, una atención de calidad de manera que el cliente sienta gusto en visitar este local.

**Grafico 35**  
**Actitud de quien le atendió**



El 63% de los clientes consideró que la actitud del mesero es muy buena, el 33% la considera buena y el otro 4% regular. De acuerdo a estos resultados se puede decir que el personal de esta panadería está capacitado para atender a los clientes.

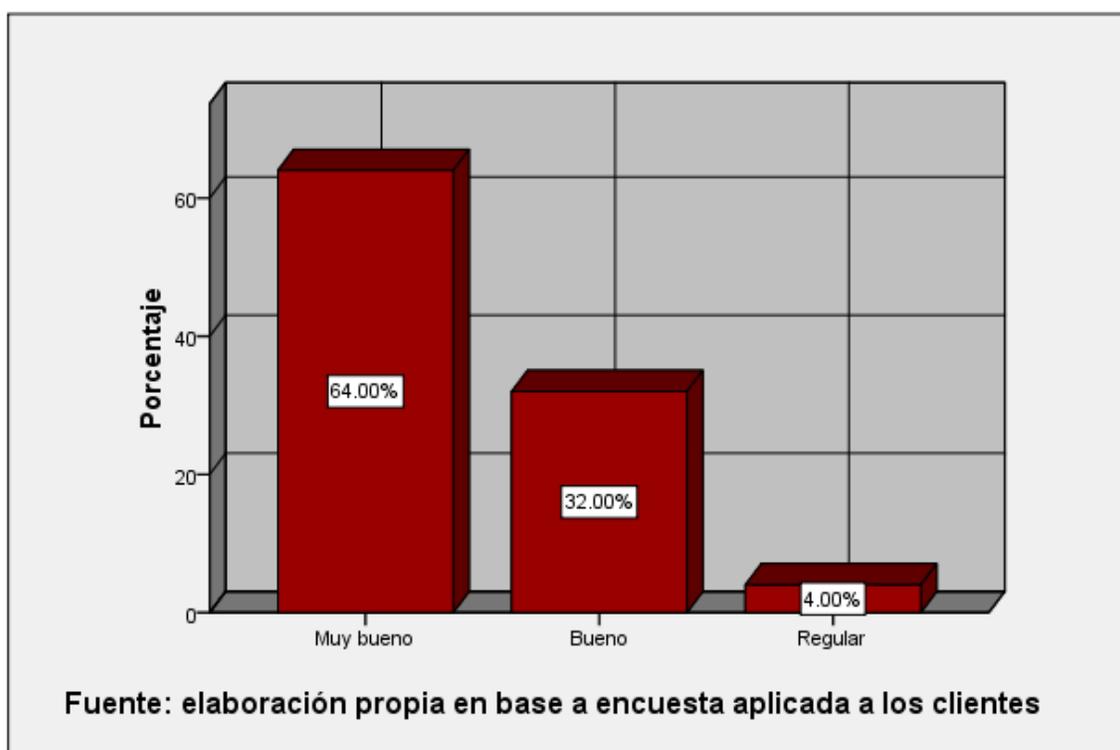
Esto influye directamente en la calidad de la atención al cliente porque los clientes generalmente perciben y observa las actitudes de las personas los atiende aunque estos no digan absolutamente nada basta con un mal gesto o mirada para que los

---

clientes se sientan disgustados e insatisfechos con el servicio que están recibiendo.

Los resultados de esta grafica indican las buenas actitudes de los empleados de la panadería lo que demuestra de alguna manera la satisfacción de los trabajadores y los esfuerzos de los propietarios por mejorar cada vez más.

**Grafico 36**  
**Presentación de quien le atendió**



El 64% de los encuestados consideró que la persona que les atendió tenía muy buena presentación, el 32% consideró que era buena, el 4% lo consideró regular.

Los clientes en lo primero que se fijan es en la presentación de quien los atiende, los propietarios han tenido que tomar esas medidas en cuanto al porte y aspecto

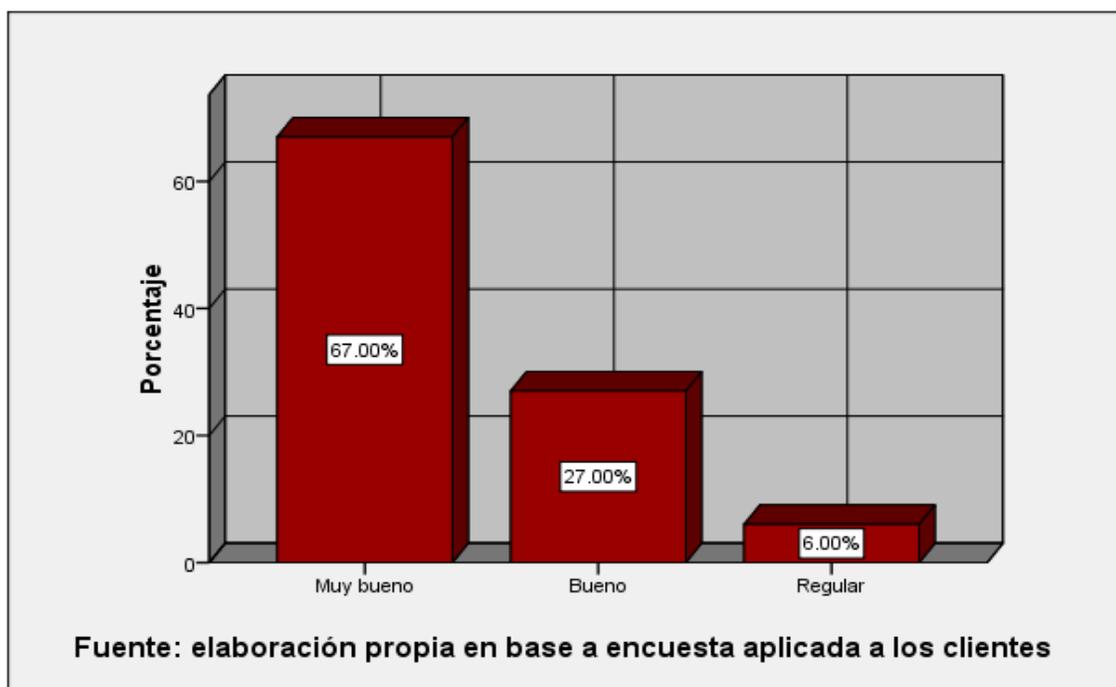
---

de sus meseros ya que eso habla muy bien del negocio, esto ha sido lo que ha permitido lograr los resultados positivos que se reflejan en la gráfica.

Estos resultados se deben en gran medida al reglamento interno que posee la empresa porque en este se contempla como una falta presentarse a la empresa sin uniforme el cual permite que los clientes puedan identificar a los empleados de la empresa y de esta manera ellos guarden su presentación y aseo personal.

Además de que los propietarios de la empresa regalan estos uniformes y consultan con los trabajadores acerca de los diseños para que estos se sientan conformes.

**Grafico 37**  
**Rapidez de atención**



El 67% de los clientes encuestados considero que la rapidez en la atención es muy buena, el 27% la considero buena y el otro 6% regular.

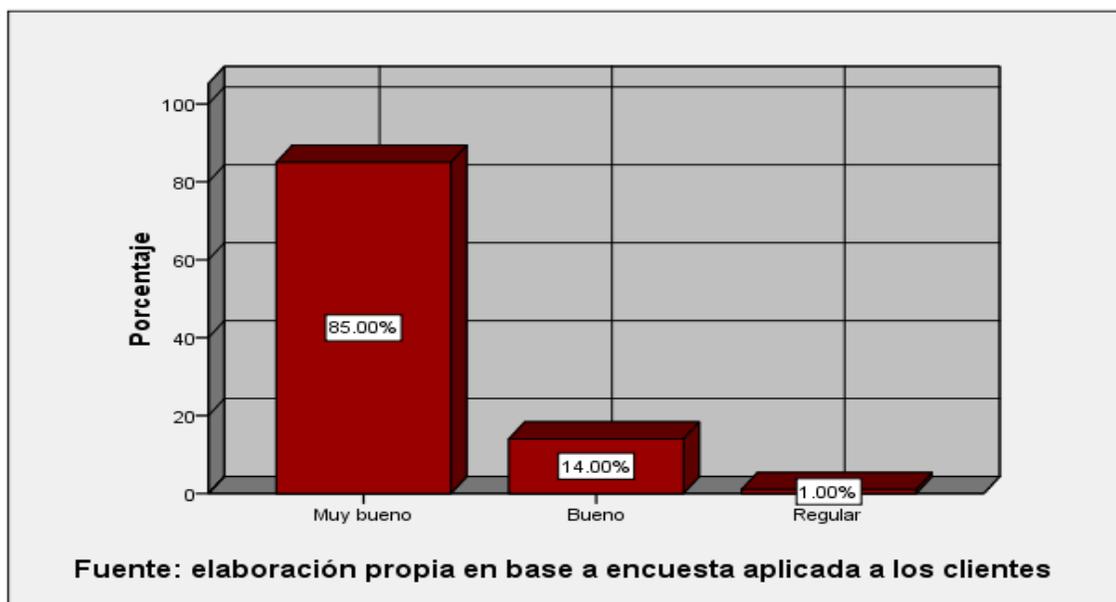
En general las meseras atienden con rapidez a los clientes evitando que estos se aburran o se frustren de esperar.

---

Esto proporciona una ventaja a la empresa debido a que la mayoría de las personas les gusta que los atiendan con rapidez y no les gusta sentir que pierden el tiempo de igual manera existe una gran cantidad de clientes que aprovechan el tiempo de receso en sus trabajados o muchos universitarios que aprovechan el tiempo libre que les dan en sus clases para ir a desayunar de manera que necesitan ser atendidos con la mayor rapidez posible, es por eso que en este negocio se esmeran por cumplir en este aspecto.

Además aquí en Nicaragua se acostumbra andar a apresurado por la mayoría de los nicaragüenses no miden bien el tiempo lo que generalmente ocasiona que lleguen tarde a cualquier actividad.

**Grafico 38**  
**Limpieza del local**



El 85% de los encuestados considera la limpieza del local muy buena, el 14% la considera buena y el otro 1% regular. El local de la panadería siempre permanece limpio debido al constante aseo de las meseras.

Al ser una empresa que brindan productos alimenticios es fundamental cuidar la higiene en todos los aspectos de la empresa, es por eso que los que dirigen esta empresa se esmeran en mantener todas las áreas de esta de manera impecable

---

esto ha permitido obtener los resultados que aparecen en la gráfica gracias a la gran labor de sus trabajadores y a la buena dirección de sus propietarios.

Todos datos definitivamente positivos, han sido consecuencia de múltiples capacitaciones que han recibido cada uno de los trabajadores de esta empresa en cuanto a la atención al cliente, esto ha permitido mejorar la calidad de la atención, de tal manera que se han podido lograr este tipo de resultados que sin duda son positivos, esto le da mucho prestigio a la empresa convirtiéndose en una de sus más grandes fortalezas. Además demuestra que cuando una empresa invierte en capacitar a sus empleados, en verdad está invirtiendo en algo que le va a traer mayores ganancias a la empresa, ya que se logran este tipo de resultados que se consideran meramente excelentes para la empresa, además que se benefician los trabajadores ya que aprenden aún más.

En conclusión la Panadería y Repostería Belén cuenta con muy buena calidad en la atención al cliente por tal motivo sus clientes siempre vuelven a comprar y recomiendan a la empresa a otras personas convirtiéndose en fieles consumidores en consecuencia se ha ido incrementando las ventas permitiendo a la empresa fortalecerse económicamente y desarrollarse de manera más efectiva en el mercado.

#### **5.4. COMPETENCIA**

Libre afluencia de ofertantes de bienes y servicios en un determinado mercado.  
(Andersen, 1999)

Se opina por competencia, como a todas las empresas que se dedican a producir bienes y servicios similares, parecidos o sustitutos de los bienes que otra empresa produce. Es muy importante que haya competencia en los mercados debido a que entre mayor se ha la competencia mayor beneficio a los consumidores y mejor estabilidad económica, además sino hubiese competencia en un determinado

---

mercado se crearía un monopolio los cuales en su mayoría se aprovechan de su posición para manipular los precios afectando de esta manera la economía del país.

La competencia entre las pequeñas y medianas empresas se puede calificar como desigual, ya que la mayoría de estas ofrecen productos similares pero con características diferentes además también se caracteriza por la gran cantidad de competidores ubicados en el mismo mercado, algunos de estas empresas desaparecen y otras triunfan por tal motivo resulta de mucha importancia que estas aprendan el arte de cómo ser más competitivas para que puedan sobrevivir en el mercado.

La competencia de la Panadería y Repostería Belén se encuentra en la tabla del anexo 12, en la cual se representan todas las panaderías y reposterías de Matagalpa que están legalmente constituidas, de estas 25 panaderías existen dos competidores muy fuertes que han venido teniendo una mayor presencia en el mercado, empresas entre las cuales existe una fuerte rivalidad debido a la similitud de los productos que ofrecen. Entre estas empresas podemos mencionar 2 muy importantes repostería GUTIÉRREZ y panadería SAN ANTONIO siendo estas dos las más reconocidas.

Estas empresas principalmente compiten en calidad de los productos que ofrecen y en la plaza, porque encuentran ubicadas en las partes centrales del perímetro urbano de la ciudad, sin embargo no necesariamente distribuyen sus productos en los mismos lugares; con respecto a los precios no representan entre si una gran fuerza competitiva porque estos son relativamente distintos.

La manera en que estos competidores se pueden atacar sería lanzar una buena campaña publicitaria con descuentos y promociones que capten la atención de los consumidores y demuestren una mayor calidad en los productos.

---

## **6. ANÁLISIS FODA**

### **6.1 FORTALEZA**

“Son características positivas que se pueden controlar y potenciar”. (Ferré Trenzano, Robinat, & Arana Trigo, 2003)

### **6.2 OPORTUNIDADES**

“Son posibilidades positivas externas que no se pueden controlar pero que podemos aprovecharlas”. (Ferré Trenzano, Robinat, & Arana Trigo, 2003)

### **6.3 DEBILIDADES**

“Son problemas presentes internos que se pueden controlar y reducir”. (Ferré Trenzano, Robinat, & Arana Trigo, 2003)

### **6.4 AMENAZA**

“Son posibilidades negativas externas que no podemos controlar pero que debemos evitarlas”. (Ferré Trenzano, Robinat, & Arana Trigo, 2003)

Se infiere que este análisis representa la situación actual de las empresas, ya que abarca tanto a lo interno que son característica particulares como a lo externo ósea el ambiente que rodea la empresa. Las fortalezas y debilidades son los factores internos que se pueden controlar y actuar directamente sobre ellas mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos los cuales no se pueden controlar y pueden atentar contra la empresa, es por eso que este análisis se considera muy importante, además de que a través de su utilización podemos céntranos en los puntos críticos de la institución para actuar sobre ellos

---

e impedir que obstaculice el cumplimiento de los objetivos y también darnos cuentas de las fortalezas y oportunidades para aprovecharlas al máximo.

## Análisis FODA de Panadería y Repostería Belén

### Fortalezas

- Personal calificado.
- Personal capacitado.
- Buena atención al cliente.
- Calidad y variedad en sus productos.
- Buena ubicación geográfica.
- La presencia de sus propietarios.
- Aspectos legales en orden.
- Capital sólido.
- Personal satisfecho y motivado.
- Buena comunicación.
- Buenas relaciones laborales.
- Alto prestigio en el mercado.

### Oportunidades

- Excelente potencial de demanda.
- Marca reconocida.
- Baja calidad en los productos de sus competidores.
- Oportunidad de expandirse a nuevos mercados locales.
- Exoneraciones por parte del estado.
- Oportunidad de diversificar el producto.
- Potenciales clientes fuertes.
- Nueva tecnología disponible.
- Bajas en la materia prima.

### Debilidades

- Sistemas contables no automatizados

- Local reducido.
- Falta de estacionamiento.
- Escasa publicidad.
- Horario de atención corto.
- Instrumentos estratégicos no están claramente definidos.
- Falta de planeaciones en las diferentes áreas.

#### Amenazas

- Fácil entrada de nuevos competidores.
- Productos sustitutos.
- Inflación en los precios de los materiales.
- Falta de proveedores.
- Gran cantidad de competidores.
- Situación económica del país.

En respuesta a este análisis se propone la siguiente matriz FODA

#### Matriz FODA

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Personal calificado<br/> F2. Marca reconocida<br/> F3. Capital solido<br/> F4. Personal creativo<br/> F5. Aspectos legales en orden<br/> F6. Personal capacitado</p>  |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Exoneraciones<br/> O2. Baja calidad de la competencia<br/> O3. Oportunidad de expandirse a mercados locales<br/> O4. Excelente potencial de demanda<br/> O5. Potenciales clientes fuertes</p> | <p><b>Estrategia FO</b></p> <p>✓ Introducir servicio de comida rápida. (F3,F4,F2,O3,O4)<br/> (Diversificación horizontal)<br/> ✓ Nuevos diseños de los productos. (F4,F6,O4,O5)<br/> (Diversificación concéntrica)<br/> ✓ Expandirse a nuevos mercados locales, como Estelí o Sebaco. (F3,F1,O3,O4)</p> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>Fortalezas</b></p> <p>F1. Ubicación geográfica<br/> F2. Calidad y variedad en sus productos<br/> F3. Capital solido<br/> F4. Personal capacitado<br/> F5. Creatividad</p>   |
| <p><b>Amenazas</b></p> <p>A1. fácil entrada de nuevos competidores<br/> A2. productos sustitutos<br/> A3. inflación<br/> A4. falta de proveedores<br/> A5. gran cantidad de competidores</p> | <p><b>Estrategia FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfocarse en la calidad total. (F1,F5,A1,A5)(segmentación)</li> <li>✓ Industrialización de la panadería (liderazgo en costo) (F3,F4,A5,A1)</li> <li>✓ Convertirse en proveedores. (F3,F1,A4,A5) (Integración hacia adelante)</li> <li>✓ Convertirse en productores de la materia prima. (F4,F3,A5,A4) (Integración hacia atrás)</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
|  | <p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Local reducido<br/> D2. Escasa publicidad<br/> D3. No hay estacionamiento<br/> D4. Sistema contable no automatizado<br/> D5. Horario de atención corto</p>   |
| <p><b>Oportunidades</b></p> <p>O1. Implementación de nuevos equipos tecnológicos<br/> O2. Baja calidad de los competidores<br/> O3. Oportunidad de expandirse a mercados locales<br/> O4. Potenciales clientes fuertes</p> | <p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adquirir nueva tecnología. (O1,D5)</li> <li>✓ Lanzar una fuerte campaña publicitaria enfocado en la calidad del producto (O3,O4,D2)</li> <li>✓ Utilización de las redes sociales como medio publicitario (O1,D2)</li> <li>✓ Extender el horario de atención (O4,O2,D5)</li> <li>✓ Incorporar un auxiliar de contabilidad (O3,O1,D4)</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p><b>Debilidades</b></p> <p>D1. Sistemas contables no automatizados<br/> D2. Local reducido<br/> D3. Escasas publicidad<br/> D4. No hay estacionamiento</p>  |
| <p><b>Amenaza</b></p> <p>A1. Fácil entrada de nuevos competidores<br/> A2. Inflación<br/> A3. Productos sustitutos<br/> A4. Falta de proveedores<br/> A5. Gran cantidad de competidores</p> | <p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disminuir los costos de producción (A1,D1)</li> <li>✓ Asociación con otra empresa (A4,A3,D2)</li> <li>✓ Reestructuración del local tanto en producción como en las cafeterías (D4,D2,A5,A1)</li> </ul> |

## ASPECTOS FINANCIEROS

### 7.1 CAPITAL

“Uno de los factores de producción, junto con la tierra y el trabajo, que se genera mediante la acumulación de riqueza”. (Andersen, 1999)

Se infiere, que el capital dentro de una empresa es todo lo que la hace funcionar no solo lo que más común se conoce como capital, como las maquinarias, terrenos, dinero, instalaciones, etc. si no que también las habilidades del recurso humano que no se pueden palpar tales como: el saber cómo proceder del individuo, los estudios que han realizados, las experiencias en toda su vida laboral

### 7.2 RENTABILIDAD

“Capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad, a diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos”. (Andersen, 1999)

---

En otras palabras rentabilidad es cuando los flujos de efectivo se obtendrán más ingresos que egresos o más ganancias que pérdidas, ya habiendo deducido todas las obligaciones de una empresa o de un proyecto.

### **7.3 RAZONES FINANCIERAS**

“Índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre la otra”. (Weston & Bricham, 1996)

Ciertamente las razones financieras son de mucha importancia para las empresas, ya que estas nos muestran como están operando, tomando como base los informes contables como los balance general, los estados de resultados, flujos de cajas y relacionando las cuentas de los estados financieros, las cuales proporcionan información muy importante como la rentabilidad de la empresa, el nivel de endeudamiento, la rotación del inventario, entre otras

#### **RAZONES DE LIQUIDEZ.**

“Un activo líquido es aquel que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original, la conversión de los activos en efectivos especialmente los activos circulantes, como los inventarios y las cuentas por cobrar, es el medio principal de una empresa para obtener los fondos que necesita para liquidar sus cuentas circulantes. Por consiguiente, la “posición liquida” de una empresa trata con la cuestión de que tan capaz sea para satisfacer sus obligaciones circulantes. Los activos a corto plazo o activos circulantes, son más fáciles de convertir en efectivo que los activos a largo plazo, por tanto, en general, una empresa se considera más liquida que otra, si tuviera una mayor proporción de sus activos totales bajo la forma de activos circulantes”. (Besley & Brigham, 2001)

---

Se infiere que por razones de liquidez que son aquellas que muestran la relación que existe entre el dinero, el inventario, las cuentas por cobrar y los demás activos circulantes, y las deudas a corto plazo o pasivos circulantes que posee la empresa, las cuales muestran que tan cubiertas están las deudas de la empresa por los activos más líquidos de esta.

### **RAZÓN CIRCULANTE.**

“Esta razón se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes. Indica en qué medida los pasivos circulantes están cubiertos por los activos que se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano”. “Se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes”. (Besley & Brigham, 2001)

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón es de mucha importancia debido a que a través de esta sabremos en la capacidad que se encuentra la empresa para cubrir sus obligaciones en otras palabras que si la empresa con los activos circulantes que posee tiene la capacidad para pagar todas sus deudas.

Panadería y Repostería Belén

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{C\$ 749469}}{\text{C\$ 60000}}$$

$$\begin{aligned}\text{Razón circulante} &= 12.49 \text{ veces} \\ \text{promedio de la industria} &= 4.2\end{aligned}$$

Como se puede observar los resultados de la empresa son favorables expresando que sus activos circulante pueden cubrir 12.49 veces sus pasivos circulantes

---

determinando una gran liquidez de la empresa. Lo que también significa que todos los créditos de los acreedores pueden ser cubiertos fácilmente de ser convertidos a dinero los activos circulantes de la empresa.

### **RAZÓN RÁPIDA O PRUEBA DEL ACIDO.**

“Se calcula deduciendo los inventarios de los activos circulantes y dividiendo la parte restante entre los pasivos circulantes. La razón rápida es una variación de la razón de circulante”. (Besley & Brigham, 2001)

$$Prueba \acute{a}cida = \frac{Activos \ circulantes - Inventario}{Pasivos \ circulantes}$$

Se opina que estas dos razones de liquides en esencia miden la capacidad de la empresa que tiene para cubrir sus deudas con sus activos más líquidos (dinero, inventario, cuentas por cobrar) en un corto plazo, de esta manera se analiza la situación de la empresa de que tanto dinero posee en realidad o si está completamente endeuda y no podrá pagar a sus proveedores.

La prueba del ácido permite conocer la capacidad de la empresa de cubrir sus pasivos circulantes con sus activos más líquidos, esta razón se implementa para determinar que se la empresa puede cumplir sus deudas en un corto plazo.

$$Prueba \acute{a}cida = \frac{C\$ 749649 - C\$ 1368258}{C\$60000}$$

$$Prueba \acute{a}cida = 10.21$$

$$promedio \ de \ la \ industria = 2.1 \ veces$$

Este resultado significa que la empresa puede cumplir con sus deudas en cualquier momento ya que tiene capacidad de cubrirlas en 10.21 veces.

---

Esta empresa resulta tan líquida que tiene disponibilidad de financiamiento en cualquier momento, además de tener la capacidad de auto financiarse cuando esta realiza proyectos de media y baja magnitud.

Según estos resultados aparentemente buenos se observa que andan muy por encima del promedio de la industria, esto puede ser ocasionado por la falta de inversiones de la empresa, ya que tiene el capital suficiente para poder invertir más en infraestructura o en tratar de expandirse. Por tal motivo esta situación no se considera muy saludable para la empresa ya que posee un gran capital que prácticamente se encuentra en ocio.

### **RAZÓN DE ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS (APALANCAMIENTO).**

“La medida en la cual la empresa se financia por medio de deudas tiene tres importantes implicaciones: 1) al obtener fondos a través de deudas, la propiedad de los accionistas no se diluye; 2) los acreedores contemplan el capital contable o los fondos proporcionados por los propietarios, al establecer un margen de seguridad; si los accionistas han proporcionado sólo una pequeña proporción del financiamiento total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores, y 3) si la empresa gana más sobre las inversiones financiados con fondos solicitados en préstamos que lo que paga como intereses, el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es amplificado o apalancado”. (Besley & Brigham, 2001)

### **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.**

“Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiada por los acreedores (concesión de fondos en préstamo) y se calcula como se describe a continuación”: (Besley & Brigham, 2001)

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{deudas totales}}{\text{activos totales}}$$

---

“Las deudas totales incluyen tanto los pasivos circulantes como las deudas a largo plazo. Los acreedores prefieren bajas razones de endeudamiento, porque mientras más bajas sean, mayor será el margen de protección contra pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. Por otra parte, los propietarios pueden beneficiarse del apalancamiento porque esta amplifica las utilidades, y por tanto, el rendimiento para los accionistas. No obstante, una cantidad excesiva de deudas a menudo genera dificultades financieras, lo que finalmente podría conducir a la quiebra”. (Besley & Brigham, 2001)

Se infiere que esta razón de apalancamiento principalmente mide el grado de que las empresas utilizan dinero prestado de los acreedores o de la banca, esta razón da como resultado la cantidad financiera por los acreedores por cada dólar que aportan los accionistas, el análisis de esta razón proporcionará el riesgo que corre tanto los dueños de la empresa como los acreedores de esta.

El apalancamiento es como una “hoja de doble filo”, ya que así como sirve de beneficio para los propietarios de las empresas en impulsar las utilidades, también puede llevar a la quiebra a dichas empresa debido al exceso de endeudamiento.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{C\$ 60000}{C\$ 1061634}$$

$$\text{Razón de endeudamiento} = 0.056 = 5.6\%$$
$$\text{promedio de la industria} = 40\%$$

Esto significa que el 5.6% de los activos de la empresa son financiados con las deudas y el otro 94.4% proviene del capital de los propietarios, lo que significa que los acreedores de la empresa están protegidos y no corren mayores riesgos.

---

Esta razón es de mucha utilidad debido a que a la hora de solicitar crédito a cualquiera de los acreedores o proveedores se lo otorgarían sin ningún inconveniente. Es por eso que a menor nivel de endeudamiento menor riesgo contra pérdidas de los acreedores.

## **RAZONES DE RENTABILIDAD.**

“La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones”.

Las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos”. (Besley & Brigham, 2001)

## **MARGEN NETO DE UTILIDAD SOBRE VENTAS.**

“Razón que mide la utilidad neta por cada dólar de venta; se calcula dividiendo la utilidad neta entre las ventas”. (Besley & Brigham, 2001)

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$$

Se infiere que esta razón de utilidad de la empresa correspondiente a las ventas del periodo, es uno de los parámetros que mide la manera de cómo se está operando la empresa, esta nos muestra la utilidad neta obtenida por cada dólar de venta.

$$\text{Margen de utilida neta} = \frac{C\$ 213500}{C\$610000}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = 0.35 \text{ o } 35\%$$

---

Lo que significa que 0.35 centavos gana la empresa por cada peso que se venda, después de haber deducidos todos los gastos incluyendo los impuestos. Este resultado es favorable ya que posee un buen porcentaje de ganancia lo que ha permitido a la empresa incrementar considerablemente.

### **RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES (RAT).**

“Razón de la utilidad neta a los activos totales, proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganada por la empresa.

Mide el rendimiento de los activos totales después de intereses y de impuestos”.  
(Besley & Brigham, 2001)

$$RAT = \frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{activos totales}}$$

Se opina que en esta razón se analiza la rentabilidad meramente de la inversión en la empresa, la cual nos va indicar cuantos activos utilizamos para generar las ventas, de esta forma mediante todas estas razones se miden y se realizan análisis que servirán de guía y diagnostico en comparación con las empresas de la misma industria para determinar un buen uso de los recurso financieros de la empresa.

$$RAT = \frac{C\$ 213500}{C\$1061634}$$

$$RAT \approx 0.2011 \textit{ o } 20.11\%$$

$$\textit{promedio de la industria} = 9\%$$

La empresa posee un rendimiento de los activos totales del 20.11%, lo que se considera excelente ya que significa que esta empresa posee un buen rendimiento de sus activos debido a que para generar utilidades la empresa no necesita de la utilización muchos activos.

---

## 7. ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

### Estrategia

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar con base tanto sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistos de los oponentes inteligentes”. (Quinn, 1995)

Se cree que para que las empresas familiares sobrevivan en el mercado más tiempo, tiene que desarrollar estrategias que la sostengan, tales como, la planificación sus actividades aun largo plazo de manera tal que concentre su atención y sus esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos, el uso de controles operativos y sistemas de información que proporcionaran ventajas competitivas a la empresa entro otros tipos de estrategias que generalmente solo las utilizan las empresas grandes. De esta manera las empresas familiares deben de estar al tanto de estos de métodos administrativos y con la tecnología lo cuales brindaran mejores oportunidades a las empresas familiares para que estas logren sobrevivir y desarrollarse.

La empresa no cuenta con estrategias definidas en un determinado plan, que le otorgue cursos de acciones claro y preciso que debería realizarse con el fin de obtener una ventaja competitiva significativa ante los competidores.

A pesar de que no se cuentan con estrategias determinadas concretamente, la empresa las implementa de manera empírica solamente con la experiencia e iniciativa de sus directores las cuales han proporcionado cierta ventaja ante las otras empresas que compiten en esta industria.

---

---

Algunas de las estrategias utilizadas son, diferenciación del producto enfoca en la calidad, de esta manera los propietarios de la empresa decidieron enfocarse en producir y ofrecer productos de calidad, otra estrategia es la diversificación de los productos en dos sentidos, haciendo nuevos moldes o formas de pan y creando nuevos productos como pizzas, postres etc. De esta manera han creado una ventaja competitiva diferenciándose de la mayoría de las panaderías que se encuentran en este mercado.

### **Estrategias Genéricas.**

#### **1) Liderazgo total en costos.**

Esta estrategia busca disminuir los costos en relación con los competidores por medio de la eficiencia de los sistemas organizacionales. (Schermerhorn, 2009)

Se opina que a través de esta estrategia las empresas buscan ser líderes en el mercado donde se encuentran ya sea logrando grandes volúmenes de producción, utilizando nuevas tecnologías sistematizados que le permita el uso eficiente de los recursos materiales utilizados en la producción, también a través de estrictos controles de costos y reduciendo al máximo los gastos de la empresa.

#### **2) Diferenciación.**

Es la que busca una ventaja competitiva por medio de bienes y/o servicios claramente diferentes de los de la competencia. (Schermerhorn, 2009)

Se opina que esta estrategia consiste en agregarle a los productos características diferentes a los bienes de la competencia tratando de llamar la atención de los clientes en el mercado, como se sabe en la actualidad existen muchas empresas que imitan a otras es por ese motivo que las características del producto deben

---

ser difícil de imitar y de no ser así representaría un gran desventaja para la empresa que implemente esta estrategia.

### **3) Segmentación o concentración.**

Centra la atención en un segmento especial de mercado para satisfacer sus necesidades mejor que la competencia. (Schermerhorn, 2009)

Se cree que en esta estrategia el primer paso es que se tendría que identificar el mercado meta que la empresa pretende dominar además de las necesidades específicas de los consumidores que se han pasado por alto y que por lo tanto no han sido atendidas por otras empresas y el segundo paso sería crear el producto que se ajuste a las necesidades o deseos específicos de estos consumidores, de esta manera se crearía un nicho de mercado en el cual la competencia no sería tan agresiva como si se ofertase un productos similar al de esta.

## **Estrategias competitivas.**

### **1) Estrategias de integración:**

Buscar controlar, o adquirir, el dominio de los distribuidores, de los proveedores o de la competencia. (Membreño, 2011)

#### **a) Integración vertical hacia adelante:**

Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas, es aplicable cuando: (Membreño, 2011)

- Cuando los distribuidores presentes son demasiados caos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es limitada que ofrece una ventaja competitivas.

- 
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo y se espera que siga creciendo.
  - Recursos humanos calificados.
  - Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad puede distribuir sus propios productos.

(Membreño, 2011)

#### **b) Estrategias de integración vertical hacia atrás:**

Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores, se aplica cuando:

(Membreño, 2011)

- Cuando los proveedores son muy caros, pocos confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa.
- Cuando no hay muchos proveedores y muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que crece a gran velocidad.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad.

(Membreño, 2011)

#### **c) Estrategia de integración horizontal:**

Buscar controlar el dominio de los competidores, es aplicable cuando: (Membreño, 2011)

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en la región.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo.
- Cuando las economías de escala producen, importan ventajas competitivas.
- Cuando hay suficiente capital y el talento humano calificado.

(Membreño, 2011)

---

## **2) Estrategias intensivas:**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, desarrollo del producto, son esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de la empresa con los puntos existentes. (Membreño, 2011)

### **a) Penetración en el mercado:**

Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes. (Membreño, 2011)

- Aumentar cantidad de vendedores.
- Elevar gastos publicitarios/ofrecen promociones.
- Cuando los mercados presentes no están saturados con sus productos o servicios.

(Membreño, 2011)

### **b) Desarrollo de mercado.**

Introducción de productos y servicios actuales en otras zonas geográficas, se aplica cuando: (Membreño, 2011)

- Cuando existen nuevos canales de comercialización que resulten confiables, baratos y de calidad.
- Mercados nuevos no saturados.
- Capital suficiente y talento humano calificado.

(Membreño, 2011)

### **c) Desarrollo del producto:**

Pretende incrementar las ventajas mediante modificaciones o mejoría del producto o servicio, es aplicable cuando: (Membreño, 2011)

- 
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por los avances tecnológicos.
  - Cuando los competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.

(Membreño, 2011)

### **3) Estrategias de diversificación:**

Cuando la organización diversifica la cartera de productos y/o servicios que es capaz de ofrecer. (Membreño, 2011)

#### **a) Diversificación concéntrica:**

Es la adición de productos y/o servicios nuevos relacionados con la actividad, se da cuando. (Membreño, 2011)

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos pero relacionados eleva notablemente las ventas de los puntos presentes.
- Cuando los productos nuevos pero relacionados se pueden ofrecer a precios competitivos.
- Cuando los puntos de la organización están en la etapa de declinación.

(Membreño, 2011)

#### **b) Diversificación horizontal.**

Se basa en la adición de puntos nuevos o servicio que no están relacionados para los clientes actuales, se debe conocer bien a sus compradores actuales, se da cuando. (Membreño, 2011)

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes en la organización, subieron gracias al aumento del producto nuevo.

- 
- Aprovechar los canales de comercialización existentes.
- (Membreño, 2011)

**c) Diversificación por conglomerado:**

Adición de productos y servicios nuevos no relacionados para potenciales clientes, se aplica: (Membreño, 2011)

- Cuando la industria básica de la organización está registrando menos ventas y utilidades a anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial para competir con éxito una nueva industria.
- Cuando compra un negocio no relacionado que parece oportunidad atractiva para invertir

(Membreño, 2011)

**4) Estrategia defensiva.**

Cuando existe la necesidad de resguardada los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. (Membreño, 2011)

**a) Empresa de riesgo compartido:**

Una sociedad o consorcio temporal (joint-venture) con el objetivo de aprovechar alguna oportunidad. (Membreño, 2011)

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada.

**b) El encogimiento:**

Ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos para revertir la caída de ventas y utilidades. (Membreño, 2011)

- 
- Cuando la organización tiene una competencia distintiva y no ha podido alcanzar sus metas.
  - Afectada por ineficiencias y poca rentabilidad.

(Membreño, 2011)

### **c) Desinversión:**

Venta de una división o parte de la organización, se usa para inversiones estratégicas. (Membreño, 2011)

- Cuando una organización ha seguido la estrategia de encogimiento y no ha podido lograra al resto de la organización.

Así que se pueden proponer estrategias teniendo en cuenta el análisis FODA, para que la empresa pueda adoptarlas y tener un mejor desempeño, tales como:

## **Propuestas de estrategias empresariales Panadería y Repostería Belén.**

### **Estrategia 1.**

- Introducir servicio de comida rápida (Estrategia diversificación horizontal)

### **Implementación:**

- Brindar a los clientes el servicio de comidas rápidas y ofrecerle una nueva alternativa de acuerdo a sus gustos y preferencias con precios accesibles para los clientes.

### **Estrategia 2.**

- Crear nuevas sucursales (Estrategia de desarrollo de mercado)

### **Implementación:**

- Se abrirán nuevas sucursales en ciudades como Estelí y Sebaco debido a que cuentan con las condiciones económicas

---

### **Estrategia 3.**

- Convertirse en productores de la materia prima (Estrategia de integración hacia atrás)

#### **Implementación:**

- Se comprará una finca para poder producir la materia prima como lo es el trigo, además se compraran las maquinas procesadoras, de esta manera no se dependerá de los actuales proveedores ya que existe cierto duopolio y poseen el total control del mercado.

### **Estrategia 4.**

- Convertirse en proveedores de la materia prima principal (integración hacia adelante)

#### **Implementación:**

- Se ofrecerá la harina a las demás panaderías de Matagalpa.

### **Estrategia 5.**

- Adquirir nuevos equipos tecnológicos

#### **Implementación:**

- Se buscara adquirir nuevas y mejores tecnologías que permitirán la óptima utilización de los recursos con los que cuenta la empresa.

### **Estrategia 6.**

- Realizar campaña publicitaria

#### **Implementación:**

- Dar a conocer a los clientes las constantes promociones que les está brindando la empresa a través de los vendedores y los medios publicitarios.
- También publicidad enfocada en expresar la calidad de los productos.

---

### **Estrategia 7.**

- Disminución de costos de producción

#### **Implementación:**

- Con la adquisición de nuevas tecnologías se buscara reducir significativamente los costos de producción. Automatizar los procesos de producción y también los sistemas contables.

### **Estrategia 8.**

- Rediseñar las instalaciones para brindar un mejor servicio a los clientes

#### **Implementación:**

- Se requerirá la construcción de un mejor local, en especial en el área de atención al cliente debido a la gran afluencia de estos de manera que estos se sientan más cómodos y obtengan un mejor servicio.

---

---

## CONCLUSIONES.

- Las características particulares de la empresa consisten principalmente que es de carácter familiar, todos los miembros de la familia trabajan en la empresa y desean continuar en el negocio; los puestos de importancia son ocupados por ellos mismos, las creencias religiosas de la familia se han convertido en los valores de la empresa apoyando de manera positiva al comportamiento de los trabajadores.
- Los instrumentos estratégicos de la empresa son deficientes lo que ha complicado las metas que la empresa pretende alcanzar; las actividades de la empresa no se planean ni controlan adecuadamente permitiendo desviaciones, asimismo se detectó una escasa publicidad perdiendo oportunidad de expandirse.
- Administración, contabilidad, ventas y producción son las áreas funcionales y las principales actividades que se realizan en el proceder diario de la empresa.
- Las dos áreas operativas de la empresa, ventas y producción, se encuentran bien ubicadas permitiendo el ahorro de tiempo y dinero en la transportación del producto.
- El ambiente externo en el que se desarrolla la empresa representa un nivel de incertidumbre bajo, debido a que la mayoría de estos factores favorecen el crecimiento de la empresa.
- Cuentan con una buena comunicación laboral y promueven a través de la cultura organizacional las buenas relaciones laborales, la mayoría del

---

personal se encuentra satisfecho y motivado por la cantidad de incentivos y el buen trato ofrecido por la unidad familiar.

- Se recomienda establecer un plan estratégico para todas las actividades y principalmente para las áreas de venta y producción; también revisar los instrumentos estratégicos tal como la misión, visión y los objetivos, se deben establecer metas operacionales en las dos áreas operativas para que puedan medir objetivamente el desempeño real de la empresa.
- Se propone, implementar una campaña publicitaria a través de medios de comunicación masivos enfocada en la calidad del producto, complementándola con publicidad en los empaques de los productos y extender el horario de atención.

---

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- Amador, J. (18 de Octubre de 2011). Aspectos generales. (M. Á. Muñoz López, Entrevistador)
- American Marketing Association. (22 de Julio de 2009). *Marketinpower*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de [www.Marketinpower.com](http://www.Marketinpower.com): [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C), obtenido en fecha: 22 de julio 2009.)
- Andersen, A. (1999). *diccionario de economia y negocios*. Madrid: Espasa Capel, S.A.
- Andrade, S. (1998). Mision. En S. Andrade, *Diccionario de economia* (pág. 417). Andrade.
- ARBOLEDA, F. A. (2005). *clasificación de las empresas*. Recuperado el 16 de mayo de 2011, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com): <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml>
- Asamblea Nacional. (2000). *Codigo del trabajo*. Managua: Editorial Jurídica S.A.
- Báez, T., & Báez, J. (2000). Impuesto sobre la renta. En *Todo sobre impuestos en Nicaragua* (pág. 43). Managua: IMPRIMATUR, Artes graficas.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2001). *Fundamentos de administración financiera* (Segunda ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- CAMIPYME. (09 de septiembre de 2010). Competidores. *Base de datos panificación Matagalpa*. Matagalpa: CAMIPYME.
- Centeno Jiménez, A. H., & Cruz Zeledón, R. (2011). *Seminario de graduacion, la competitividad en las pequeñas y medianas empresas* . Matagalpa.
- CreceNegocios. (2010). *Objetivos de una empresa*. Recuperado el 19 de Mayo de 2011, de [www.cresenegocios.com](http://www.cresenegocios.com): <http://www.cresenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
- Ferré Treznano, J. M., Robinat, J. R., & Arana Trigo, G. (2003). *Anlisis FODA*. España: OCEANO.
- Fleitman, J. (2000). Vision. En F. Jack, *Negocios Exitosos* (pág. 283). McGraw Hill.

- 
- Fundación Nexia. (2011). *laempresafamiliar*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de [www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com):  
<http://www.laempresafamiliar.com/abc/definicion19.html>
- Garcia, R. (1993). *Fundador*. Colombia: Pinter colombiana.
- Godio, J. (2001). *Sociología del trabajo y política*. Buenos Aires.
- Golovina, N. (10 de agosto de 2008). Mezcla de mercado . *Mercado II*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: UNAN FAREM-Matagalpa.
- Golovina, N. (03 de agosto de 2010). Publicidad. *Folleto de publicidad*. Matagalpa, Matagalpa, Nicaragua: UNAN FAREM-Matagalpa.
- Guerrero, M. J. (01 de junio de 2010). *empresas familiar*. Recuperado el 24 de mayo de 2011, de [www.negociosdefamilia.org](http://www.negociosdefamilia.org):  
[http://www.negociosdefamilia.org/index.php?option=com\\_rokdownloads&view=file&task=download&id=1090%3Acei-la-empresa-familiar-exportadora-nicaraguense&Itemid=5](http://www.negociosdefamilia.org/index.php?option=com_rokdownloads&view=file&task=download&id=1090%3Acei-la-empresa-familiar-exportadora-nicaraguense&Itemid=5)
- IFC Corporate Governance. (2001). *Herramientas MYPIME*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de [www.mexico.smetoolkit.org](http://www.mexico.smetoolkit.org):  
<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/6736/Etapas-de-Crecimiento-en-una-Empresa-Familiar->
- infomipyme. (05 de Enero de 2007). *Areas funcionales*. Recuperado el 30 de noviembre de 2011, de [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com):  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.htm>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Administración una perspectiva global*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1993). Motivación. En H. Koontz, & H. Weihrich, *Elementos de la administración* (quinta ed., pág. 340). Mexico: McGraw-Hill S.A.
- Kotler, P. (1989). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1988). Mezcla de mercadotecnia. En *Fundamentos de Marketing* (sexta ed., pág. 63). Mexico: Mc Graw Hill.
- Membreño, A. (17 de octubre de 2011). Estrategias Competitivas. *Estrategia empresarial*. Matagalpa, Nicaragua : UNAN-MANAGUA, FAREM-Matagalpa.

---

Panadería y Repostería Belén. (06 de Octubre de 2010). Organigrama. *Estructura Organizacional*. Matagalpa, Matagapa, Nicaragua .

Quinn, J. (1995). Estrategias para el cambio. En J. Quinn, *Biblioteca de la planeacion estrategica* (pág. 05). Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Real Academia Española. (2009). *Real Academia Española*. Recuperado el 20 de Mayo de 2011, de [www.rae.es](http://www.rae.es):  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA)

Reyes, T. F. (2010). *clasificacion de empresas*. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com):  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/empresa/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/empresa/)

Rojas Amador, F. (28 de Mayo de 2011). Antecedentes . (M. A. Muñoz López, Entrevistador)

Rojas Amador, F. (25 de Mayo de 2011). Aspectos legales. (M. Á. Muñoz López, Entrevistador)

Rojas Amador, S. M. (18 de Octubre de 2011). Sucesores. (M. Á. Muñoz López, Entrevistador)

Sayago, L. (23 de Marzo de 2000). *Comunicación*. Recuperado el 31 de julio de 2011, de [www.monografias.com](http://www.monografias.com):  
<http://www.monografias.com/trabajos3/investcomun/investcomun.shtml>

Schermerhorn, J. R. (2009). *Administración* . Mexico: LIMUSA, S.A.

Soto, L. (2011). *Aspectos legales*. Recuperado el 19 de Mayo de 2011, de [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com): <http://www.mitecnologico.com/Main/>

Stanton, N. (1998). *Comunicación*. Mexico: Deusto, S.A.

Stanton, W., & Etzel, M. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.

Strategor. (1988). *Gestopolis*. Recuperado el 17 de Mayo de 2011, de [www.gestopoli.com](http://www.gestopoli.com):  
<http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguc h.htm>

Tawfik, L., & Chauvel, A. M. (1992). *Administracion de la producción*. Mexico: Mc Graw Hill.

---

Valle Liria, L. E., & Rocha Méndez, M. Á. (15 de febrero de 2011). la competitividad de la pequeñas y medianas empresas en el municipio de matagalpa durante el año 2010. *seminario de graduación para optar al título de licenciatura en administración de empresas*. Matagalpa: UIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMAN DE NICARAGUA FAREM MATAGALPA.

Weston, J. F., & Bricham, E. F. (1996). *Análisis de las razones financieras*. Mexico: Mc Graw Hill.

---

# ANEXOS

## Anexo 1

| Variables               | Sub variables        | Sub sub variables       | Indicadores   | Instrumentos   |
|-------------------------|----------------------|-------------------------|---|--|
| Diagnostico empresarial | Clima organizacional | comunicación            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de comunicación</li> <li>• Barreras de la comunicación</li> </ul>   | Entrevista dirigida al encargado de ventas           |
|                         |                      | Motivación              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como motivan al personal</li> <li>• Qué tipo de recompensas reciben</li> <li>• Cuáles son los castigos</li> </ul>  |  |
|                         | Procesos productivos | Capacidad de producción | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero de máquinas</li> <li>• Capacidad de cada maquina</li> <li>• Cantidad de materia prima</li> <li>• Número de empleados</li> <li>• Total de unidades producidas</li> </ul> | Entrevista dirigida al encardo de área de producción |
|                         |                      | Control de calidad      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los insumos</li> <li>• Revisión del producto terminado</li> <li>• Revisión durante la fabricación</li> </ul>   |  |

|  |          |                            |   |  |
|--|----------|----------------------------|---|--|
|  |          | Logística y abastecimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de los pedidos generados</li> <li>• Entregas perfectamente recibidas</li> <li>• Nivel de cumplimiento de los proveedores</li> </ul>  | Formato de revisiones de pedidos           |
|  | Cientes  | Características            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Nivel de ingreso</li> <li>• Nivel educativo</li> </ul>   | Encuesta dirigida a los clientes           |
|  |          | Habito de compra           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo principal de la visita</li> <li>• Tamaño del grupo</li> <li>• Duración de la estadía</li> <li>• Razón de compra del producto</li> <li>• Productos adquiridos</li> <li>• Valor total de la compra</li> </ul> |  |
|  | Producto | Variedad de productos      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de productos que elaboran</li> </ul>  | Entrevista dirigida al encargado de ventas |
|  |          | Calidad del producto       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frescura</li> <li>• Sabor</li> <li>• Textura</li> </ul>  | Encuesta dirigida a los clientes           |
|  | Precio   | Método Fijación de precio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• En base los costos</li> <li>• En base al punto de equilibrio</li> <li>• En base a la demanda</li> <li>• En base a la competencia</li> </ul>  | Entrevista dirigida al encargado de ventas |

|  |                     |                         |   |                                  |
|--|---------------------|-------------------------|---|----------------------------------|
|  | Plaza               | Canales de distribución | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de distribución del producto</li> <li>• Tipos de canales de distribución</li> </ul>   |                                  |
|  | Promoción           | Promoción de venta      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tipos de promociones implementan</li> </ul>  |                                  |
|  |                     | Publicidad              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de publicidad</li> <li>• Medios de la publicidad</li> <li>• Agencia de la publicidad</li> </ul>   |                                  |
|  | Atención al cliente |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la atención</li> <li>• Actitud</li> <li>• Presentación</li> <li>• Rapidez de la atención</li> <li>• Limpieza del local</li> </ul> | Encuesta dirigida a los clientes |
|  | Competencia         |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de competidores</li> </ul>  | Observación directa              |
|  | Análisis FODA       |                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortaleza</li> <li>• Oportunidad</li> <li>• Debilidades</li> <li>• Amenaza</li> </ul>  | Información recolectada          |

|                  |                               |                          |  |  |
|------------------|-------------------------------|--------------------------|--|--|
|                  | Aspectos financieros          | Capital (apalancamiento) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón de endeudamiento</li> </ul>   | Calculo a partir de revisión de balance general      |
|                  |                               | Rentabilidad             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Margen neto de utilidad sobre venta.</li> <li>• Rendimiento de los activos totales</li> </ul> | Calculo a partir de revisión del estado de resultado |
|                  |                               | Liquidez                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razón circulante</li> <li>• Prueba de acido</li> </ul>  | Calculo a partir de revisión de Balance general      |
| Empresa familiar | Características de la empresa | Origen del capital       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publico</li> <li>• Privado</li> <li>• Economía Mixta</li> </ul>                               | Entrevista dirigida a los propietarios               |
|                  |                               | Giro del negocio         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial</li> <li>• Comercial</li> <li>• Servicio</li> </ul>                                |  |

|  |   |                           |  |  |
|--|---|---------------------------|--|--|
|  |   | Sucesión                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• posibles sucesores</li> <li>• nivel académico</li> <li>• papel de los sucesores en la empresa</li> <li>• visión de los sucesores para con la empresa</li> </ul>   | Entrevista dirigida a los sucesores    |
|  |   | Estrategias de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• visión</li> <li>• misión</li> <li>• objetivos</li> </ul>  | Entrevista dirigida a los propietarios |
|  |   | Estructura organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas funcionales</li> <li>• Centralizada</li> <li>• Descentralizada</li> </ul>   | Entrevista dirigida a los propietarios |
|  |   | Aspectos legales          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matricula</li> <li>• Seguro de los empleados</li> <li>• Impuesto sobre la renta</li> <li>• Licencia sanitaria</li> <li>• Normas y reglamentos internos</li> </ul> |  |
|  | Etapas de desarrollo de la empresa familiar | Etapas de crecimiento     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El fundador</li> <li>• Sociedad entre hermanos</li> <li>• Consorcio entre primos</li> </ul>   |  |
|  |   | Tamaño de la empresa      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa</li> <li>• Pequeña empresa</li> <li>• Mediana empresa</li> </ul>   |  |

|  |  |                          |   |   |
|--|--|--------------------------|---|---|
|  | Recursos humanos en la empresa familiar        | Cantidad de RR.HH.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de RR.HH. familiares</li> <li>• Cantidad de RR.HH. no familiares</li> </ul>   |   |
|  | Conflictos particulares de la empresa familiar | Evaluación del desempeño | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como se evalúa el desempeño de los trabajadores</li> <li>• Objetivos divergentes de la familia propietaria para con la empresa</li> <li>• Toma de decisiones consensuada o autocrática</li> <li>• Valores familiares compatibles con las necesidades la empres</li> <li>• Remuneración de los RR.HH. familiares</li> </ul> | <p>Encuesta dirigida al encargado de ventas</p> <p>Entrevista dirigida a los propietarios</p> |

## Anexo 2

### Entrevista

Dirigida a los propietarios

Los estudiantes de quinto año de administración de empresas de la UNAN FAREM- Matagalpa, deseamos obtener información acerca de las características particulares de esta empresa las cuales no ayudara a culminar nuestro trabajo para optar a la licenciatura de administración.

Agradeciendo su cooperación.

1. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa y sub actividad?
2. ¿Cuál es la visión de la empresa?
3. ¿Cuál es la misión de la empresa?
4. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
5. ¿Cuáles son los departamentos o áreas funcionales en esta empresa?
6. ¿Cuáles son los aspectos legales a la cual esta empresa está sujeta?

7. ¿Cuántos trabajadores laboran para esta empresa?

8. ¿Cuántos de estos trabajadores son familiares?

9. ¿Cómo son remunerados estos trabajadores familiares?

10. ¿Qué valores poseen en esta unidad familiar?

## Anexo 3

### Entrevista

Dirigida a los sucesores.

Somos estudiantes de quinto año de administración de empresas de la UNAN FAREM- Matagalpa, esta entrevista tienen como propósito obtener información acerca de los posibles sucesores la Panadería y Repostería Belén.

Agradeciendo su cooperación.

Nombre \_\_\_\_\_ sexo: Masculino \_\_\_ Femenino\_\_

Edad\_\_

#### 1. Nivel académico

- |                 |                          |               |                          |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| • Primario      | <input type="checkbox"/> | • Bachiller   | <input type="checkbox"/> |
| • Secundario    | <input type="checkbox"/> | • Profesional | <input type="checkbox"/> |
| • Universitario | <input type="checkbox"/> | • Técnico     | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cual es el papel que desempeña en esta empresa?

3. ¿Cuáles son tus metas?

4. ¿Cuál es la visión que tienes de la empresa en un mediano plazo?

5. ¿Le gustaría seguir en el negocio familiar?

Si  no

## Anexo 4

### Encuesta

Dirigida a los trabajadores.

Somos estudiantes del quinto año de administración de empresas de la UNAN FAREM- Matagalpa, deseamos obtener información sobre el clima organizacional de la Panadería y Repostería Belén con el propósito de analizar la situación de dicha variable.

Edad \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar para la empresa \_\_\_\_\_

#### 1- Nivel académico

- |                 |                          |               |                          |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| • Primaria      | <input type="checkbox"/> | • Profesional | <input type="checkbox"/> |
| • Secundaria    | <input type="checkbox"/> | • Técnico     | <input type="checkbox"/> |
| • Universitario | <input type="checkbox"/> | • Otros       | <input type="checkbox"/> |

#### 2- ¿Cómo es la comunicación con su jefe?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

#### 3- ¿Cómo considera que es la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

#### 4- ¿Cómo considera la comunicación entre usted y los miembros de la unidad familiar propietaria?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

#### 5- ¿Cómo considera la relación laboral entre usted y su jefe?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

#### 6- ¿Cómo considera la relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

7- ¿Cómo considera la relación entre usted y los miembros de la unidad familiar propietaria?

Muy bueno  Bueno  Regular  Malo

8- ¿Está satisfecho con el trato que recibe dentro de la empresa?

Sí  No

9- Si su respuesta a la pregunta anterior es "No" ¿Por qué?

10- ¿Ha recibido algún tipo recompensa cuando se desempeña bien en su trabajo?

Sí  No

11- ¿Cómo se siente en el trabajo que realiza en la empresa?

Muy motivado  Motivado  desmotivado

## Anexo 5

### Entrevista

Dirigida al encargado de producción

Somos estudiantes del quinto año administración de empresas UNAN FAREM-Matagalpa, el propósito de esta entrevista es obtener información sobre el área de producción para determinar posibles debilidades en dicha área.

Agradecemos su cooperación.

1. ¿Cuántas maquinas intervienen directamente en el proceso de producción?
2. ¿cuál es la capacidad de cada máquina?
3. ¿Cuáles son los materiales principales que se utilizan en el proceso de la producción?
4. ¿Cuál es la cantidad promedio que se utiliza diariamente de estos materiales?
5. ¿Cuántos empleados intervienen en el proceso de producción?
6. ¿Cómo es el proceso de producción?

7. ¿Cuántos tipos de productos elaboran? ¿cuáles son esos productos?
  
8. ¿Cuánto dura todo el proceso de producción?
  
9. ¿Cantidad promedio de unidades producidas en un día?
  
10. ¿Qué técnicas utilizan para el control de calidad?
  
11. ¿Revisan la materia prima? ¿De qué manera?
  
12. ¿Durante la fabricación de los productos como se efectúa el control de calidad?
  
13. ¿De qué manera controlan la calidad cuando el producto que ya está terminando?

## Anexo 6

### Entrevista

Dirigida al encargado del depto. De ventas

Los estudiantes del V año de administración de empresas del turno matutino UNAN FAREM-Matagalpa, deseamos obtener información acerca del Mix Marketing y del clima organizacional de la Panadería y Repostería Belén con el propósito de hacer un diagnóstico empresarial de dicha organización.

Agradeciendo su cooperación:

#### ***Comunicación***

---

1. ¿Cómo es la comunicación en esta empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Qué medios utilizan para comunicarse entre las diferentes áreas?
  - Carta \_\_\_\_\_
  - Memorando \_\_\_\_\_
  - Circular \_\_\_\_\_
  - Reuniones \_\_\_\_\_
  - Verbal directa \_\_\_\_\_
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Cuál estos medios utiliza con mayor frecuencia?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Qué barrera de la comunicación se presenta como mayor frecuencia en esta organización?
  - Falta de planeación \_\_\_\_\_
  - Suposiciones no aclaradas \_\_\_\_\_
  - Distorsión semántica \_\_\_\_\_
  - Mensajes expresados defectuosamente \_\_\_\_\_
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Qué tipo de problemas han surgido en consecuencias de estas barreras?

6. ¿Cómo solucionan estos problemas?

### ***Motivación***

---

7. ¿Cómo motivan al personal?

8. ¿Qué tipo de incentivos recibe el personal por un buen trabajo?

9. ¿Cuál son los castigos por no realizar una tarea de forma correcta u otro tipo de falta?

10. ¿Cómo evalúan el desempeño de cada trabajador?

### ***Mix Marketing***

---

11. ¿Cómo hacen para fijar los precios de sus productos?

12. ¿Qué método de fijación precio utilizan?

- En base a los costos \_\_\_\_\_
- En base al punto de equilibrio \_\_\_\_\_
- En base a la demanda \_\_\_\_\_
- En base a la competencia \_\_\_\_\_

13. ¿Cómo distribuyen sus productos?

14. ¿Qué tipos de canales utilizan?

- Productor-consumidor \_\_\_\_\_
- Productor-detallista-consumidor \_\_\_\_\_
- Productor-mayorista-detallista-consumidor \_\_\_\_\_
- Productor-agente-detallista-consumidor \_\_\_\_\_
- Productor-agente-mayorista-detallista-consumidor \_\_\_\_\_

15. ¿Qué métodos de promoción utilizan?

- Venta personal \_\_\_\_\_
- Publicidad \_\_\_\_\_
- Promoción de ventas \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tipo de promociones han implementado?

- Premios \_\_\_\_\_
- Cupones \_\_\_\_\_
- Reducción de precios \_\_\_\_\_
- Ofertas \_\_\_\_\_
- Muestras \_\_\_\_\_
- Concursos y sorteos \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

17. ¿A través de qué medios publicitarios realizan su publicidad?

- Radio \_\_\_\_\_
- Televisión \_\_\_\_\_
- Cine \_\_\_\_\_
- Prensa \_\_\_\_\_
- Redes informáticas \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

18. ¿Cuáles de estos medios publicitarios utilizan más?

- Radio \_\_\_\_\_
- Televisión \_\_\_\_\_
- Cine \_\_\_\_\_
- Prensa \_\_\_\_\_
- Redes informáticas \_\_\_\_\_
- Otro \_\_\_\_\_

19. ¿Cuál es la principal empresa que les hace sus publicaciones? ¿por qué?

## Anexo 7

### Encuesta

Dirigida a los clientes.

Los estudiantes de quinto año de administración de empresas UNAN FAREM-Matagalpa, realizamos esta encuesta para determinar las características de los clientes de Panadería y Repostería Belén, y así brindar una mejor atención.

Agradecemos su cooperación.

Por favor marque con una "X" en los cuadros.

1. Edad\_\_
2. Sexo : Masculino       femenino
3. ¿Cantidad de ingresos mensuales?
  - C\$ 1,500 a menos
  - C\$ 1,501 a 3,500
  - C\$3,501 a 5,500
  - C\$5,501 a 7,500
  - C\$7,501 a mas
4. Nivel académico
  - Primario       • Egresado
  - Secundario       • Master
  - Universitario       • otros
5. ¿Qué tan frecuente visita Panadería y Repostería Belén?
  - Casi nunca       • Regularmente       • Casi siempre       • siempre
6. ¿Motivo principal de su visita?
  - Consumir el producto en el local
  - Comprar para llevar
  - Hacer pedidos
  - Otros\_\_\_\_\_
7. ¿Con cuántas personas visita regularmente este local?
  - Solo
  - 2 personas

- 3 personas
- 4 o mas

8. ¿Cuánto tiempo permanece regularmente en este local?

- 30 min a menos
- 31 min a 1hr
- 1hr o mas

9. Tipos de productos adquiridos

### A) Aperitivos

- |   |   |  |
|---|---|--|
| • Panes dulce <input type="checkbox"/>      | • Panes crossaints <input type="checkbox"/> | • Postres <input type="checkbox"/>         |
| • Panes simple <input type="checkbox"/>     | • Pizzas <input type="checkbox"/>           | • Queques <input type="checkbox"/>         |
| • Panes tostado <input type="checkbox"/>    | • Mil hojas <input type="checkbox"/>        | • Queques helados <input type="checkbox"/> |
| • Panes integrales <input type="checkbox"/> | • Bocadillos <input type="checkbox"/>       | • Otros <input type="checkbox"/>           |

### B) Bebidas

- Café
- Gaseosas
- Leche
- Frescos
- Jugos

10. Motivo de compra de los productos

- Precio
- Calidad
- Atención
- Presentación
- Tamaño
- Ubicación cercana
- Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Gasto total de su compra actual?

12. ¿Qué le gustaría que mejorara la empresa?

- La atención
- La calidad del producto
- Local
- Otros \_\_\_\_\_

13. ¿Recomendaría usted Panadería y Repostería Belén a otras personas?

Sí  No

## Anexo 8

### Encuesta

Dirigida a los clientes

El motivo de esta encuesta es para determinar la calidad de la Panadería y Repostería Belén tanto en el servicio que brinda como en el producto que ofrece, la cual servirá para brindarle una mejor atención.

Agradecemos su colaboración.

En los cuadros marque con una "X"

| Calidad del producto        | Muy Bueno                | Bueno                    | Regular                  | Malo                     |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Frescura del producto       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sabor del producto          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Textura del producto        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Atención al cliente         | Muy Bueno                | Bueno                    | Regular                  | Malo                     |
| Calidad de la atención      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Actitud de quien le atendió | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Presentación                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rapidez de atención         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Limpieza del local          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Anexo 9

### Calculo de la muestra

Se realizaron observaciones directas que duraron cinco días consecutivos en ambas sucursales de Panadería y Repostería Belén, que se encuentran ubicadas en el perímetro urbano de la ciudad de Matagalpa. La cafetería principal se encuentra ubicada en la siguiente dirección, Banpro ½ cuadra al sur, la cafetería Belén dos se localiza en la esquina suroeste del parque Darío, con el objetivo de calcular la población de los clientes de dicha panadería, la cual nos dio un promedio diario de 422 clientes, transfiriendo este cálculo por la los 22 días hábiles de trabajo mensuales se estimaría una población mensual de 9,284 clientes.

Por tanto la muestra se calculó con la siguiente formula:

$$n = \frac{NP(1 - P)}{(N - 1)D + P(1 - P)}$$

(Rizo, 2009)

$$D = \frac{E^2}{4}$$

- ❖ n= el tamaño de la muestra
- ❖ N= tamaña de la población
- ❖ P= variabilidad positiva
- ❖ E= error
- ❖ D= precisión máxima admisible

### Resulta de la ecuación

- n=?
- N= 9,284
- P= 0.5
- E= 10% o sea 0.1
- D= 0.0025

$$D = \frac{0.1^2}{4}$$

$$D = 0.0025$$

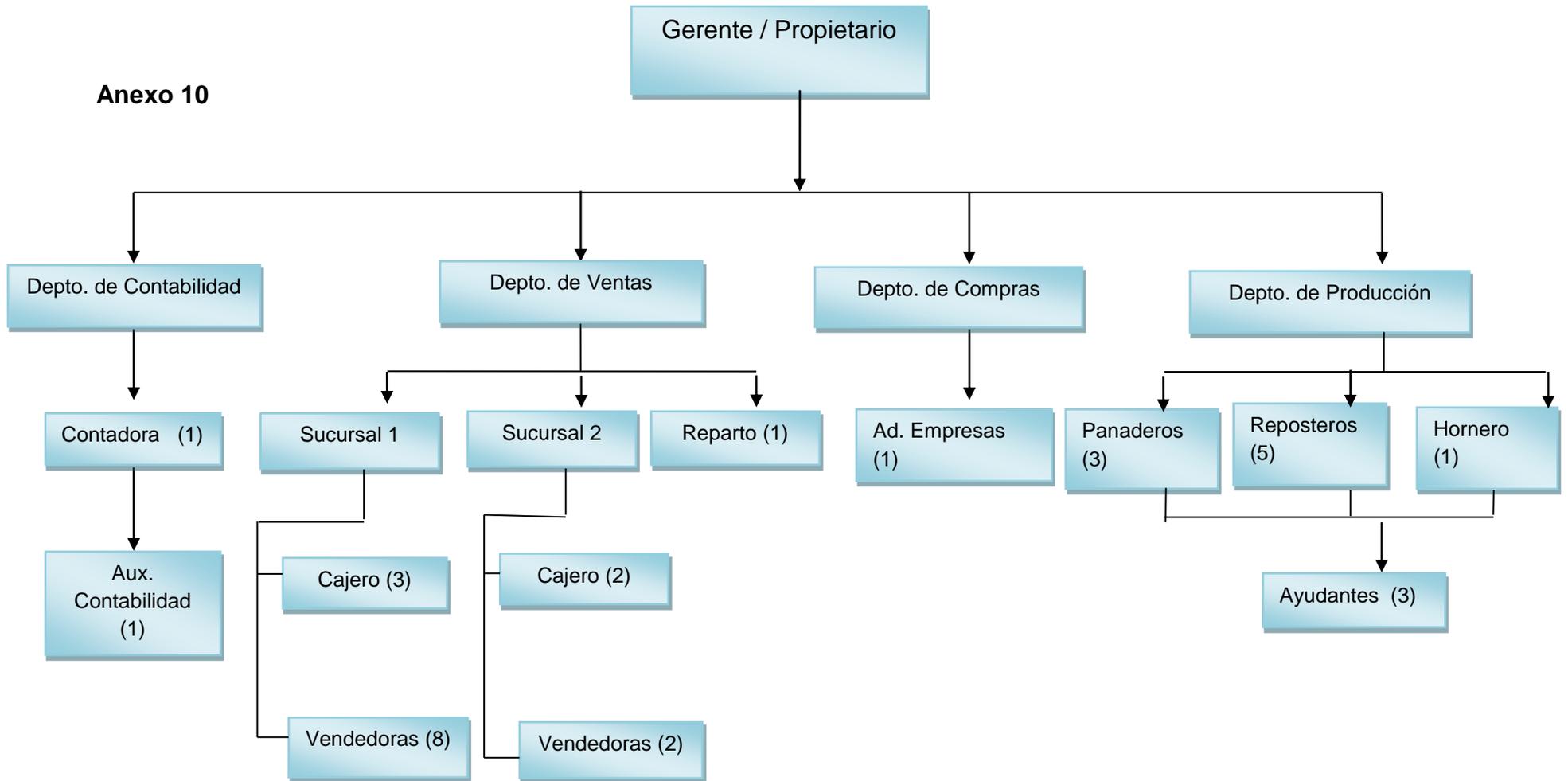
$$n = \frac{9284(0.5)(1 - 0.5)}{(9284 - 1)0.0025 + 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{2321}{23.4575}$$

$$n = 98.94 \approx 99 \text{ clientes}$$

La muestra será de 99 clientes con un nivel de confianza del 10%

Anexo 10

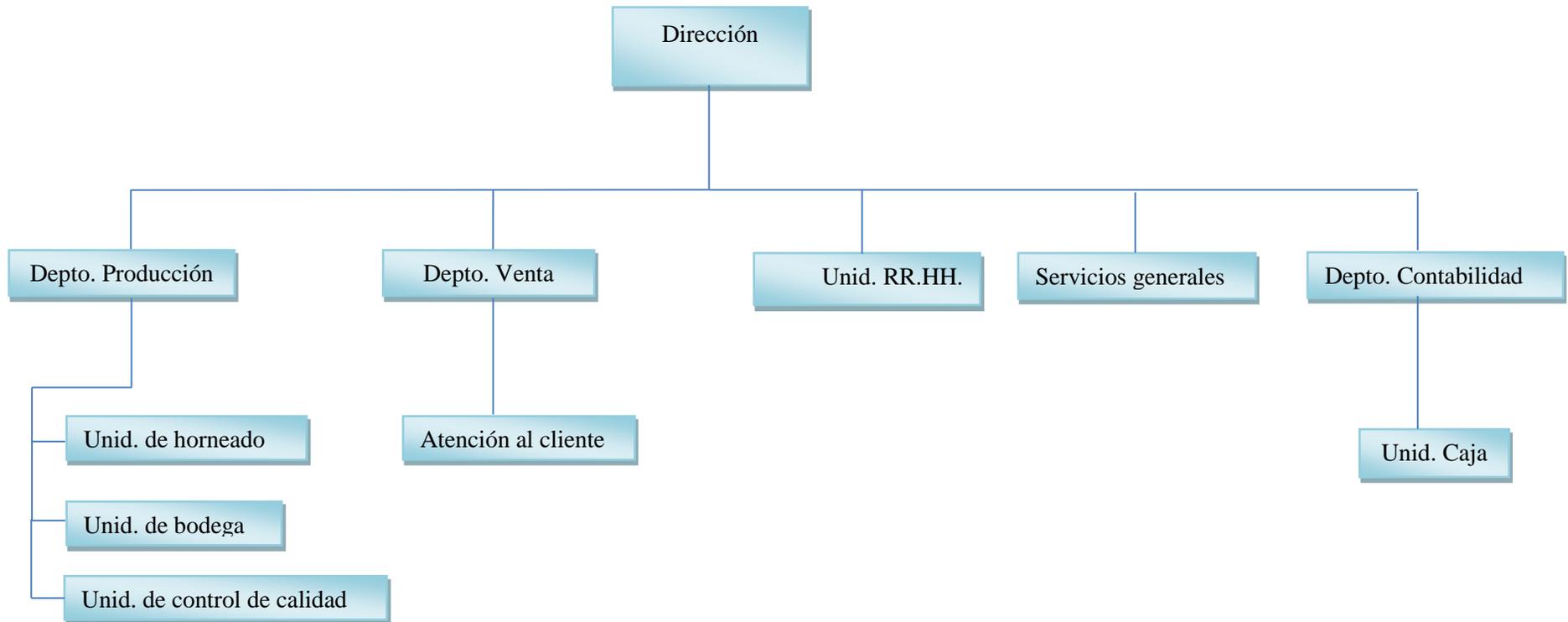


Organigrama de Panadería y Repostería Belén.

(Panadería y Repostería Belén, 2010)

## Anexo 11

### Propuesta de estructura organizativa de Panadería y Repostería Belén.



Fuente: autoría propia

Anexo 12

BASE DE DATOS PANIFICACIÓN MATAGALPA

| <b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>               | <b>NOMBRE COMERCIAL</b>            |
|--|------------------------------------|
| <b>BLADIMIR ANTONIO ROJAS ZELEDÓN</b>    | PANADERÍA LINDA VISTA No 2         |
| <b>CÁNDIDA ROSA OROZCO ACOSTA</b>        | PANADERÍA JAZLING                  |
| <b>CARLA MARÍA CANO</b>                  | EMPACADORA CANO                    |
| <b>CARLOS ANDRÉS ZELAYA LUMBÍ</b>        | PANADERÍA SAN CARLOS               |
| <b>CASIMIRA ARÉVALO MARTÍNEZ</b>         | PANADERÍA SANTA MARTHA             |
| <b>CLAUDIA VERÓNICA GARCÍA</b>           | MUJERES EL TRIUNFO                 |
| <b>CRUZ CRESCENCIO PICADO</b>            | JESÚS DE LA BUENA ESPERANZA        |
| <b>EVA LEONOR ALDANA ZELEDÓN</b>         | PANADERÍA LINDA VISTA No 1         |
| <b>GENARO BRAVO CASTILBLANCO</b>         | PANADERÍA SAN ANTONIO              |
| <b>JANETT DEL CARMEN GONZÁLEZ MONTES</b> | PASTELERÍA JJJ                     |
| <b>JERÓNIMO MORENO TORREZ</b>            | PANADERÍA JERÓNIMO MORENO          |
| <b>JOHANA DEL CARMEN AMADOR RIZO</b>     | PANADERÍA Y REPOSTERÍA BELÉN       |
| <b>JUANA DEL SOCORRO LÓPEZ CENTENO</b>   | REPOSTERÍA EL MANANTIAL            |
| <b>JULIA MARITZA RODRÍGUEZ ESCOTO</b>    | REPOSTERÍA Y PIZZERÍA<br>NAHOMARIS |
| <b>KENIA RAQUEL HUERTA SOZA</b>          | PAN INTEGRAL MADRE TIERRA          |
| <b>MARÍA NELLYS DÍAZ MORALES</b>         | PANADERÍA TÍA PASQUEL              |
| <b>MARIO ALAN MARTÍNEZ AGUILAR</b>       | PANADERÍA PRAGA                    |
| <b>MARTHA FELIPA MEJÍA POZO</b>          | PANADERÍA EL MIRADOR               |
| <b>NELSON AGUIRRE ICABALCETA</b>         | PANADERÍA AGUIRRE                  |
| <b>NORA RAMONA CASTRO CHAVARÍA</b>       | REPOSTERÍA LO ANGELITOS            |
| <b>NUBIA LILLY GUTIÉRREZ CARDOZA</b>     | REPOSTERÍA GUTIÉRREZ               |
| <b>OLIVEIRA RIVERA DE DONAIRE</b>        | REPOSTERÍA OLÍ                     |
| <b>RIGOBERTO DUARTE</b>                  | PANADERÍA DUARTE                   |
| <b>WILLIAM GABRIEL ALDANA ZELEDÓN</b>    | PANADERÍA LINDA VISTA No 3         |
| <b>WENDY MARÍA NOGUERA</b>               | WENDY'S REPOSTERÍA                 |
| <b>YESENIA DE LOS ÁNGELES MARTÍNEZ</b>   | PANADERÍA LOS ÁNGELES              |
| <b>RAYO</b>                              |                                    |

(CAMIPYME, 2010)