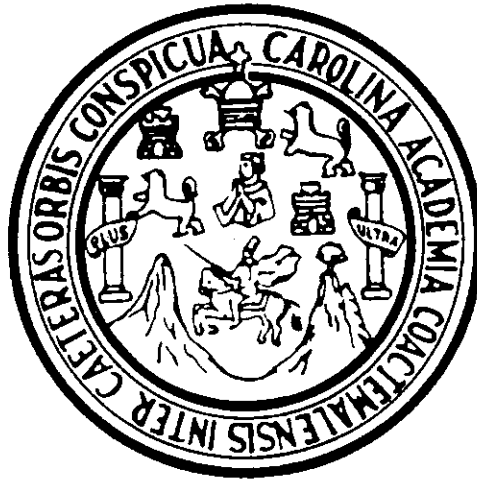


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**INCIDENCIA DEL LIBRE COMERCIO EN EMPRESAS DE
PANIFICACIÓN EN GUATEMALA**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR**

WALTER LEONEL AVILA ECHEVERRÍA

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JULIO DE 1,999

Guatemala 27 de Octubre de 1,997.

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

**INCIDENCIA DEL LIBRE COMERCIO EN EMPRESAS DE
PANIFICACIÓN EN GUATEMALA**

Tema que fuera asignado por la Dirección de Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 27 de octubre de 1,997.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
VOCAL 1°	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL 2°	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez
VOCAL 3°	Ing. Jorge Benjamín Gutiérrez Quintana
VOCAL 4°	Br. Oscar Stuardo Chinchilla Guzmán
VOCAL 5°	Br. Mauricio Grajeda Mariscal
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos De Illescas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. José Antonio Cambara Godoy
EXAMINADOR	Ing. Pablo Fernando Hernández
EXAMINADOR	Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos De Illescas

Guatemala, 10 de Septiembre de 1,998.

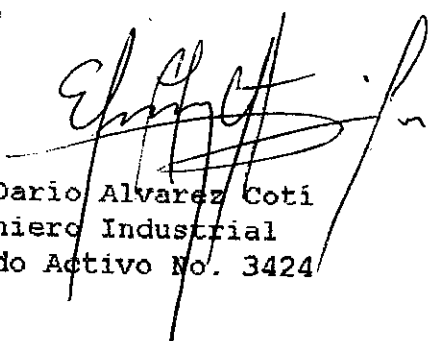
Ingeniero
Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
FACULTAD DE INGENIERIA,
Universidad de San Carlos de Guatemala,
Ciudad.

Estimado Ingeniero Gómez

Por este medio quiero hacer de su conocimiento, que es de mi entera satisfacción el trabajo de tesis que elaboró el señor WALTER LEONEL AVILA ECHEVERRIA, cuyo tema es "La Incidencia del Libre Comercio en Empresas de Panificación en Guatemala".

Asimismo, aprovecho la oportunidad para hacer ver que la misma se desarrolló completamente respetando los objetivos del tema.

Sin otro particular me suscribo atentamente,



Edgar Darío Álvarez Cotí
Ingeniero Industrial
Colegiado Activo No. 3424



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor con el Visto Bueno del Revisor de Tesis y del Licenciado en Letras, al trabajo de tesis titulado **INCIDENCIAS DEL LIBRE COMERCIO EN EMPRESAS DE PANIFICACION EN GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Walter Leonel Avila Echeverría**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL



Guatemala, julio de 1999.

emds

ÍNDICE GENERAL

	Página
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	IX
INTRODUCCION	XVII
OBJETIVOS	XIX
1 CONCEPTUALIZACION	
1.1 Definición	1
1.2 Libre Comercio de países industrializados	6
1.3 Libre Comercio de países en vías de desarrollo	11
1.4 Libre Comercio de Guatemala	
1.4.1 Referencia histórica	15
1.4.2 Condiciones del Libre Comercio	31
1.4.3 Tratado de Integración Centroamericana	33
1.4.4 Tratado de Mercosur	37
1.4.5 Tratados en proceso	41
1.5 Industria guatemalteca en el libre comercio	
1.5.1 Diversificación de los productos	44
1.5.2 Relación industrias panificadora y el libre comercio	48
1.6 Empresas productoras de pan	
1.6.1 Definición	49
1.6.2 Aspectos legales	51
1.6.3 Impuestos Sobre el Valor Agregado	53
2 Diagnóstico del mercado de empresas Panificadoras en Guatemala	
2.1 Diagnóstico de la empresa Extranjera	
2.1.1 Situación actual	55
2.1.1.1 Riesgos antes de operar	56
2.1.1.2 Riesgos en operación	56
2.1.1.3 Tipo de construcción	56
2.1.1.4 Seguridad	57
2.1.1.5 Materia prima	57
2.1.1.6 Productos	58

2.1.1.7	Proceso de producción	58
2.1.1.8	Estructura organizacional	59
2.1.1.9	Personal	61
2.1.1.10	Producción	62
2.1.1.11	Contabilidad	63
2.1.1.12	Ventas	63
2.1.1.13	Distribución	64
2.1.1.14	Empresas paralelas propias	64
2.1.1.15	Filosofía	64
2.1.2	Situación actual en el mercado de la empresa extranjera	65
2.2	Diagnóstico de las empresas Nacionales	
2.2.1	Situación actual	71
2.2.1.1	Tipo de construcción	72
2.2.1.2	Estructura organizacional	73
2.2.1.3	Administrativo	74
2.2.1.4	Producción	74
2.2.1.5	Ventas	75
2.2.1.6	Contabilidad	75
2.2.1.7	Distribución	75
2.2.1.8	Materia prima	76
2.2.1.9	Proceso de producción	76
2.2.2	Situación actual en el mercado de la empresa nacional	79
3	El análisis de la incidencia del libre comercio en el mercado productor de pan y su plan de acción.	
3.1	Análisis de empresas nacionales y extranjeras	
3.1.1.1	Infraestructura	85
3.1.1.2	Estructura organizacional	86
3.1.1.3	Producción	91
3.1.1.4	Mantenimiento	91
3.1.1.5	Materia prima	92
3.1.1.6	Distribución	92

3.1.2 factores en el precio del pan	92
3.1.2.1 Características físicas de la masa	93
3.1.2.2 Cualidades fermentativas	94
3.1.3 Análisis de la situación del mercado	95
3.1.3.1 Supermercados	96
3.1.3.2 Agencias o Expendios	96
3.1.3.3 Tiendas	97
3.2 Ventajas y desventajas del Libre Comercio en las empresas nacionales	99
3.3 Objetivos y políticas a alcanzar	100
3.4 Plan de acción	101
3.4.1 Plan de Deming	103
3.4.2 Planificación	111
3.4.3 Organización y dirección	119
3.4.4 Plan de mantenimiento	125
3.4.5 Plan de seguridad e higiene	127
3.4.6 Control	132
3.4.6.1 Evaluación de desempeño	132
3.4.6.2 Control del producto	134
4 Los resultados de las empresas sobre el libre comercio de panificación.	
4.1 Organización	137
4.2 Segmento de mercado	144
4.3 Financiero,escenarios pesimista, normal y optimista	144
4.4 Futuro de las empresas panificadoras en el libre comercio sin el plan de acción	164
CONCLUSIONES	167
RECONMENDACIONES	169
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	171
BIBLIOGRAFIA	173
ANEXOS	175



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala: Mercado Común Centroamericano	18
2	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala: Tratado de comercio con El Salvador	19
3	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala Comercio Exterior a Taiwan	21
4	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala: Tratado de Comercio con Chile	22
5	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala: Tratado de Comercio con Perú	23
6	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala Comercio Exterior con Israel	25
7	Gráfica de exportaciones e importaciones Guatemala Comercio Exterior con la Unión Europea	27
8	Guatemala exportaciones e importaciones a EEUU	29
9	Guatemala Evolución de la importación y exportación	31
10	Jerarquía Organizacional de la empresa extranjera	60
11	Resultados de los productos extranjeros en los supermercados	71

12	Jerarquía Organizacional empresas nacionales	73
13	Resultados de los productos nacionales en los	81
14	Comparación de los productos extranjeros y nacionales en los supermercados	82
15	FODA de las empresas nacionales y extranjeras sobre libre comercio	87
16	Gráfica de Aceptación en los supermercados	98
17	Ventajas y desventajas de las empresas nacionales en el libre comercio	99
18	Reacción de cadena Deming	104
19	Modelo administrativo de calidad	107
20	Cronograma de programa de capacitación	112
21	Etapas para generarse a mercados internacionales	114
22	Estructura jerarquía de la planeación y control de calidad	117
23	Jerarquía Organizacional propuesto	120
24	Boleta de Mantenimiento	126
25	Gráfica del punto de equilibrio Pesimista	153
26	Gráfica del punto de equilibrio Normal	158
27	Gráfica del punto de equilibrio Optimista	163

TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
I	Aranceles del MERCOSUR	38
II	Resultados y porcentajes obtenidos en la encuesta	68
III	Resultados generales de la encuesta a los supermercados con respecto a los productos nacionales y extranjeros	83
IV	Comparación de las estructuras organizacionales De las empresas nacionales y extranjeras	89
V	Porcentajes de resultados obtenidos en supermercados	96
VI	Escenarios financieros del plan de Acción	165



GLOSARIO

- **Aranceles de Comercio (GATT):** es el acuerdo comercial sobre aranceles para la reducción de barreras en los bloques económicos para el crecimiento económico.
- **Arancel:** impuesto aplicado a artículos importados de un país a otro.
- **Asociación Europea de Libre Comercio (AELC):** zona de libre comercio establecida en 1960 por la convención de Estocolmo, que incluye a Austria, Islandia, Noruega, Suecia, Liechtenstein, Suiza y Finlandia. Dinamarca y el Reino Unido también eran miembros, pero, se retiraron de la AELC cuando ingresaron a la comunidad Europea en 1973.
- **Comunidad Económica Europea (CEE):** la Comunidad, conocida también como Mercado Común Europeo, se creó en 1957 con la participación de seis estados miembros (Francia, Italia, La República Federal de Alemania, Bélgica, Holanda y Luxemburgo) La Comunidad se propuso la integración económica, así como la colaboración política entre los países miembros.

- **Comunidad Europea (UE):** nombre oficial de las Comunidades Europeas resultantes de la fusión por la cual se unieron diferentes organismos Europeos como la Comunidad Europea del Carbón y el Acero, la Comunidad Europea de la Energía Atómica y la Comunidad Económica Europea.
- **Convención de Lomé:** acuerdo de los países del Norte de Africa y parte de Asia en relación a los accesos de productos latinoamericanos a esos mercados.
- **Cuota-arancel:** aplicación de un arancel (impuesto) para una cantidad específica de productos importados.
- **Cuotas de exportación:** restricciones o topes específicos al valor o el volumen de ciertas exportaciones para proteger a los productos y consumidores nacionales contra la posible escasez temporal de artículos.
- **Derechos compensatorios:** impuestos especiales sobre las importaciones para contrarrestar los beneficios de subsidios concedidos a los exportadores de un país.
- **Desgravar:** implica la eliminación de estos impuestos.
- **Dinamómetro:** instrumento destinado a evaluar y comparar las fuerzas en el núcleo de la masa del Pan.
- **Dumping :** venta de un producto en un mercado extranjero "a menos del valor justo". El "valor justo" puede ser el precio al que se vende un artículo en el mercado del país exportador.

- **Experimento aleatorio:** es el estudio que le interesa a la estadística básicamente la presentación e interpretación de los resultados aleatorios de muestras aleatorias.
- **Experimento no aleatorio:** es el estudio que le interesa a la estadística en la presentación e interpretación de resultados selectivos de una muestra aleatoria.
- **Farinógrafo:** instrumento que indica el tiempo de cocimiento para la elaboración del pan.
- **Fondo Monetario Internacional (FMI):** es la estimación de las actividades económicas.
- **Gravar:** imponer un impuesto a los productos de exportación e importación.
- **Gluten:** es la sustancia tenaz, gomosa y elástica que se forma en la masa mediante la adición de agua. El gluten se forma con los dos componentes glutinosos de la harina: Gliadina y Glutenina.
- **Incidencia:** es el número de casos, avances en tanto por ciento ó masas en general repercusión de ellos en algo.

- **Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC):** un programa comercial destinado a promover el crecimiento de los países del área del caribe.
- **Libro blanco:** son las medidas de la comunidad Europea, mediante la inicialización del tratado que inició en 1985.
- **Liberalización:** reducción de aranceles y eliminación de otras medidas que restringen el comercio entre países.
- **Licencia:** permiso especial previo para importar o exportar ciertos artículos.
- **Medidas no arancelarias:** disposiciones no monetarias de un gobierno para restringir el comercio internacional.
- **Mercado Común:** vinculación entre países caracterizada por una cesión de facultades económicas de las partes integrantes. Un mercado común incluye el libre comercio de mercancías, arancel externo común y libre movimiento de los factores de la producción, como son las personas y los capitales.
- **Tratado De Libre Comercio (TLC):** actual tratado de los países de Estados Unidos, México y Canadá, como una de las primeras respuestas estratégicas en el Hemisferio.

- **Producto Interno Bruto (PIB):** es el valor total de todos los bienes y servicios resultantes de la actividad económica de una nación en un período determinado.
- **Prácticas desleales:** apoyo gubernamental extraordinario a las empresas – como subsidios a la exportación – los cuales proporcionan ventajas indebidas a un país en la competencia internacional.
- **Reproicidad:** práctica por la cual los gobiernos se otorgan mutuamente concesiones similares.
- **Restricciones cuantitativas:** límite a las cantidades de productos que pueden ser importados o exportados. Estos límites se traducen, a menudo, en el establecimiento de cuotas.
- **Sistemas generalizados de preferencias (SGP):** para alentar las exportaciones de mercancías manufacturadas y semimanufacturas de los países en desarrollo a los más avanzados, se estableció este sistema que impone aranceles menores, pero con cuotas.

- **Solución de controversias en el comercio internacional:** resolución de conflictos, por lo general, ante árbitros escogidos por las partes. Estos procedimientos pueden desembocar en recomendaciones o decisiones que obligan a las partes contratantes.
- **Subsidio:** beneficio económico concedido por un gobierno a sus productores.
- **Subsidio a la exportación:** beneficio económico concedido por un gobierno a sus productores o exportadores por la venta al exterior de sus bienes o servicios. En general, los subsidios, están prohibidos por considerarse que son una práctica desleal de comercio.
- **Trato de Nación más favorecida (NMF):** norma de no discriminación en la política comercial que da a otros países lo que se otorga a la, así llamada, "Nación más favorecida".
- **Unión Europea monetaria (UEM):** es como los países de la unión Europea manejan sus financiamientos.

- **Unión aduanera:** grupo de naciones que han eliminado los aranceles y otras barreras para, libremente, comerciar entre sí. Además, los países miembros adoptan un arancel externo común para los artículos importados de países ajenos a la Unión.
- **Zona de libre comercio:** grupo de dos o más países que han eliminado las barreras arancelarias y la mayoría de las no arancelarias que afectan el comercio entre ellos. Cada país participante mantiene su propio programa de aranceles para las importaciones procedentes de países que no son miembros. Los ejemplos más conocidos son la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) y las zonas creadas por Estados Unidos y Canadá; el acuerdo de libre Comercio entre Israel y los Estados Unidos; también el libre Comercio entre la Comunidad Económica Europea e Israel.



INTRODUCCIÓN

El libre comercio abarca los diferentes aspectos de la vida social, política y económica del país que, gradual y progresivamente, ha venido tomando en el ámbito de acción y validez, a nivel mundial. Este fenómeno tiene incidencia de cambios en los mercados, en donde los países industrializados son más beneficiados, ya que, ellos, tienen mejores coberturas de mercados, ofreciendo productos de mayor calidad, costos más bajos de producción y un mejor servicio al cliente.

En Guatemala, cada vez parece haber mayor conciencia del desafío del libre comercio, en el sentido de mejorar la posición del país dentro del competitivo mercado internacional, como el medio más adecuado para posibilitar un mejor nivel de vida a los ciudadanos. De esta cuenta, el libre comercio genera un reto importante a la sociedad donde se enfrenta un aumento de la competencia en el mercado, a la regularización del mercado capital y una evidente aceleración del progreso técnico.

El capítulo I trata sobre las definiciones del libre comercio, una síntesis histórica del comercio a nivel de países industrializados y en vías de desarrollo. En el capítulo II se integra la información que permite establecer la situación de funcionamiento actual de las empresas nacionales y extranjeras.

En el capítulo III se efectúa un análisis comparativo del libre comercio nacional sobre el internacional, para proponer un plan de acción que permita brindar un mejor servicio al consumidor. En el capítulo IV se analizan los resultados esperados del plan de acción en la organización de la empresa, la calidad y el precio del producto.

OBJETIVOS

General

Conocer la incidencia del libre comercio en el precio, la calidad y servicio de las fábricas nacionales Panificadoras.

Específicos

1. Análisis del precio, calidad y servicio de las empresas nacionales productoras de pan, para evaluar la incidencia del libre comercio en esta industria y el beneficio del consumidor final.
2. Conocer las ventajas y desventajas del libre comercio en las empresas nacionales respecto del precio y calidad del producto.
3. Tener una concepción clara del libre comercio hacia el futuro de las empresas panificadoras nacionales en la calidad y el precio de sus productos.



1. CONCEPTUALIZACIÓN

1.1 Definición

El término de Libre Comercio se ha utilizado para designar el amplio proceso de transformación tecnológica, institucional y de orientación que está ocurriendo en la economía internacional. Sin embargo, aún no se ha convertido en una categoría de análisis, teniendo en cuenta que el libre comercio y sus elementos constitutivos no están claramente delimitados y que el libre comercio es un proceso así como una fuerza propulsora y un resultado.

Para muchos, el libre comercio se refiere a un nuevo contexto internacional en proceso de transformación, en el que las estructuras productivas y financieras de los países se interconectan mediante un creciente número de transacciones internacionales, que dan origen a una interdependencia compleja entre agentes económicos, mercados y naciones. La generación y distribución de la riqueza en el espacio nacional pasa a depender, estrictamente, de las expectativas y actividades de agentes económicos de otras regiones del planeta.

²Sin embargo, la interdependencia fomentada por el comercio y las inversiones no es un fenómeno nuevo, al contrario, es parte de un largo proceso histórico. El aumento de la proporción que representan las exportaciones e importaciones en el conjunto de las actividades económicas de cada país ha sido un constante proceso de crecimiento en los últimos 50 años. El crecimiento del comercio internacional ha superado en forma sostenida el del producto desde mediados del siglo XIX y la recuperación económica de la postguerra permitió que se estableciera la tendencia interrumpida por las crisis mundiales entre 1914 y 1945.

En los "años dorados" de crecimiento de las economías industrializadas y, por ende, de la economía mundial, en 1950 y 1973, el volumen del comercio mundial de bienes aumentó a una tasa anual superior al 8%, mientras que el producto mundial se expandía a un 5%. El crecimiento registrado entre 1973 y 1995 fue bastante inferior. En particular, los datos correspondientes al período más reciente, de 1980 a 1994, en el que se produjo la transformación del espacio de las decisiones empresariales, indican que el comercio creció a tasas muy elevadas. Sin embargo, ha habido un aumento en la brecha entre el incremento del comercio y el producto, debido a la reducción de las tasas promedio de crecimiento de la actividad económica.

En la acelerada transformación de la estructura económica política mundial, generada a fines de la década pasada, unificada al progreso tecnológico en la producción de bienes y servicios, en la administración y en procesamiento de datos; han hecho técnicamente, viable la idea de un único mercado mundial, sin fronteras. Este proceso dinámico es apoyado por el interés de las empresas, que buscan la competitividad internacional. Donde se reestructuran y ejercen presión a los gobiernos para que propongan mejores condiciones en las negociaciones y revitalicen sus esfuerzos con el fin de articular en mercados más extensos.

Paralelamente, los gobiernos han comenzado a estimularlas, considerando que el desarrollo internacional de éstas representa para el país bienestar económico y poder mundial. En tal sentido, han concentrado y reactivado mecanismos institucionales como los acuerdos generales sobre aranceles aduaneros y comercio, los cuales permitan establecer normas prácticamente universales en materia comercial, de propiedad intelectual e inversiones. Sin embargo, el GATT ha ofrecido un espacio útil para las negociaciones y la liberación del comercio mundial.

Éste es el proceso de formación de bloques regionales, alianzas económicas y zonas de libre comercio. Que representaría la etapa más avanzada del proceso de internacionalización, que se inicia con el capitalismo industrial cosmopolita del siglo XIX. Entonces, el libre comercio podría definirse como un sistema de producción en el que una fracción cada vez mayor del valor y la riqueza es generada y distribuida, mundialmente, por un conjunto de redes privadas relacionadas entre sí y manejadas por las grandes empresas transnacionales, que constituyen estructuras concentradas de oferta, aprovechando plenamente las ventajas de una globalización financiera.

Los objetivos que se benefician con el libre comercio en una breve síntesis son:

- garantizar el desarrollo integral, económico y social, del ser humano en los países subdesarrollados y en desarrollo;
- asegurar la producción y el suministro de productos básicos;
- propugnar el desarrollo y el intercambio tecnológico y concentrar un estado de posiciones comunes en cuanto a la transnacionalización de los mercados.

Metas que implica el libre comercio:

- la eliminación progresiva de los aranceles y de las barreras no arancelarias al comercio hemisférico de bienes y servicios.
- la realización de esfuerzos complementarios para la celebración de acuerdos en áreas como agricultura, subsidios, inversión, derechos de propiedad intelectual, compras gubernamentales, barreras técnicas al comercio, salvaguardia y otras normas, y, disciplinas comerciales.

Con estos objetivos y metas, el propósito del libre comercio es establecer un bloque con una plataforma amplia y fuertemente competitiva para que, a partir de ella, las empresas internacionales se puedan lanzar en condiciones ventajosas al mundo.

El libre comercio se puede decir que es el proceso de transformación que abarca diferentes aspectos de la vida social, política y economía de un país. Es considerado como la apertura comercial en el desarrollo económico y en el crecimiento de los recursos y factores productivos, lo cual permite ventajas a una nación.

En Guatemala, como en el resto del mundo, es la oportunidad de mejorar la posición dentro de la competitividad en los mercados internacionales y el libre comercio como el medio más adecuado para mejorar el nivel de vida de los ciudadanos.

1.2. Libre comercio de países industrializados

En 1985, en el "Libro Blanco" para la creación del mercado interno integrado, se definieron las medidas para la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas con la total abolición de las fronteras interiores, lo que determinaría, más tarde, la integración de las políticas con la adopción de una moneda única (EURO). La constitución del mercado único fue la culminación de una importante etapa de integración que llevó a la sustitución de las políticas nacionales por una política común en numerosas esferas.

Con las 219 medidas que se proponían se obtuvo aproximadamente, un 93%, quedaron consagradas en leyes en 10 Estados miembros en diciembre de 1995 y un 70% en 12 de los países.² En el tratado de la Unión Europea, suscrito en Maastrich en noviembre de 1993, se echaron las bases concretas de una Unión Económica y Monetaria (UEM) y de una Unión Política. Esos cambios tuvieron variadas consecuencias para los países que no forman parte de la UNION EUROPEA (EU).

Por una parte, se vieron beneficiados por una reducción de costos, incluidos los de transacción, gracias a la armonización de las medidas de comercio aplicadas, individualmente, por los países, pero, a su vez, los proveedores de bienes y servicios ya instalados en la Unión Europea favorecidos por la eliminación de las barreras internas. Paralelamente, hubo un incremento de las barreras comerciales aplicables a ciertos productos de terceros países. Además, en 1995, Austria, Finlandia y Suecia pasaron a ser miembros plenos de la Unión Europea, por lo que debieron adaptar sus políticas a las del grupo regional, que en muchos casos eran más rígidas con el impacto de la intensificación de los acuerdos suscritos por la Unión Europea con países de Europa central y oriental, los países del Norte de África y otros (Convención de Lomé) en lo que respecta al acceso de los productos latinoamericanos a esos mercados.

Es posible que dentro de 10 años se produzca una nueva ampliación de la Unión Europea, con la incorporación de los países de Europa central y oriental y tal vez Malta y Chipre. El proceso descrito ha coincidido con una fase de intensificación de las relaciones entre la Unión Europea y América Latina, mediante la firma de acuerdos de libre comercio. Sin embargo, para la concreción de la Unión Monetaria, los países de la Unión Europea deben cumplir con los criterios de convergencia, que ya están imponiendo un severo ajuste a las economías.

De acuerdo con el calendario establecido en la reunión celebrada en diciembre de 1995 en Madrid, en 1998, el Consejo Europeo designará al primer grupo de países que integrarán la Unión Económica y Monetaria, que entrará en vigor el 1 de enero de 1999. El ajuste de las economías europeas a la rígida disciplina de la UEM, que puede traducirse en bajas tasas de crecimiento en el mediano plazo, tendrá repercusiones para las economías latinoamericanas.

El segundo gran espacio económico, conformado por Estados Unidos, México y Canadá, signatarios del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, puede ser interpretado como una respuesta estratégica de los Estados Unidos a los desafíos de las tendencias globalizantes de la economía internacional y a la formación del mercado único europeo. Es el acuerdo que mejor representa el nuevo regionalismo.

A pesar de ser un tratado de libre comercio, contiene normas regionales aplicables a una amplia variedad de políticas nacionales y disposiciones más estrictas que las de la Organización Mundial del Comercio: I) eliminación de las barreras al comercio de servicios financieros y otros; II) liberalización de las políticas sobre inversión tanto en bienes como en servicios; III) adopción de compromisos de protección de los derechos de propiedad intelectual; IV) liberalización de las compras del sector público; V) adopción del compromiso de dar cumplimiento a las políticas sobre competencia, y VI) elaboración de procedimientos sobre solución de diferencias.

Los temas de las condiciones laborales y del medio ambiente no se incorporaron al cuerpo del tratado, pero han sido objeto de convenios complementarios. ³En la propiedad intelectual y la tecnología que no están protegidas por el hemisferio, recomiendan el inicio de un proceso de revisión en las legislaciones de los países para proponer una protección eficaz.

El tratado contiene, además, severas reglas de origen, especialmente sobre artículos textiles y prendas de vestir, autos y autopartes, y, algunos productos electrónicos que protegen la producción interna de los países miembros y exigen un elevado contenido regional.

A pesar del interés del poder ejecutivo de los Estados Unidos en ampliar el número de países miembros con la posible adhesión de Chile, la propuesta en tal sentido despertó gran resistencia en dicho país, debido a los efectos de la crisis del peso mexicano en diciembre de 1994.

Los ciclos de expansión y concentración que se dan en estos grandes espacios económicos ejercen fuerte impacto en economías como las latinoamericanas, que dependen de estos mercados para las transacciones de bienes, servicios, capital y tecnología. En los últimos años, los únicos mercados en los que se ha producido una mayor apertura a las exportaciones latinoamericanas y caribeñas han sido los de la misma región y de Estados Unidos. En cambio, se ha reducido la proporción de exportaciones al Japón y a los países de la Unión Europea, en tanto que las destinadas a los mercados emergentes de Asia han crecido a tasas similares al incremento promedio del total de las exportaciones de la región.

1.3. Libre comercio en países en vías de desarrollo

Las estimaciones sobre la evolución de las economías de los países en desarrollo en su conjunto son favorables. ⁴Tanto el Fondo Monetario Internacional (FMI) como las Naciones Unidas coinciden en que su tasa de crecimiento duplicará la de las economías industrializadas y, según las proyecciones del Fondo, llegará a 6.3%, superando el 5.9% logrado en 1995, basándose en proyecciones se estima que en 1997 tendrá un 6.4%.

No obstante, en el caso de los países en desarrollo, los promedios encubren desempeños económicos heterogéneos. De hecho, los datos desagregados muestran que son las economías asiáticas las que siguen determinando el favorable comportamiento promedio; sin embargo, para 1996 el crecimiento, en gran parte, de África, entre 3.4%, (Naciones Unidas) y 5.3% (FMI), que permitiría, aun si solo las estimaciones más modestas, un incremento del PIB, per cápita, por primera vez desde 1985.

Las proyecciones en los 17 países Asiáticos crecieron a razón de 7.1% y 7.3% en 1996 y 1997, respectivamente. Esas estimaciones denotan un ligero descenso, en comparación con 8.3% y 7.9% en los años de 1994 y 1995, pero, serían aún muy superiores al promedio mundial. Tal debilitamiento se debe principalmente, a la desaceleración del ritmo de crecimiento en Hong Kong y China.

De los países del Este y Sudeste del Asia se esperan las mejores tasas de incremento del PIB, mientras que las naciones del Sur de esa región mantienen su ritmo más moderado. Uno de los supuestos para proyectar tasas altas, pero más modestas, se relaciona con la complementariedad económica a nivel regional inducida por la liberalización comercial y el fomento de las inversiones.

Sin embargo, pese a las favorables tasas de crecimiento y de ahorro interno, se prevén problemas derivados de los progresivos déficit en cuenta corriente y en su financiamiento con flujos de capitales externos de corto plazo, alternados en gran medida por la sobrevaluación del tipo de cambio de un número importante de países asiáticos en desarrollo (Indonesia, República de Corea, Malasia, Tailandia, Filipinas, Sri Lanka e India). La expansión económica de esta región a la tasa histórica de postguerra crearía una situación muy promisorio para el comercio mundial, ya que en 1996, por quinto año consecutivo, el aumento de sus importaciones superó el de las exportaciones; para 1997 se estima que se mantenga este crecimiento en las importaciones.

En el crecimiento de las economías de América Latina y Caribe responderán a la globalización del espacio de decisión de las empresas y la regionalización de los flujos de comercio e inversión. El interés de América Latina y el Caribe en convertirse en una región multicultural, integrada desde el punto de vista económico y socialmente desarrollada.

Las condiciones parecen ser más favorables hoy que en el pasado, aunque el nuevo regionalismo en el que podrían enmarcarse los acuerdos regionales y subregionales latinoamericanos y caribeños plantea muchas interrogantes en lo que respecta al orden económico internacional.

En primer lugar, es un regionalismo iniciado por la Unión Europea, pero con un rol protagónico de los Estados Unidos y una gran participación de las economías asiáticas dinámicas, incluidos Japón y China. En segundo lugar, tiene como propósito hacer avanzar, en el ámbito regional, a las negociaciones encaminadas a la armonización de políticas económicas, normas, leyes e instituciones nacionales, para aplicar un regionalismo abierto que representa la liberación comercial multilateral.

En Latinoamerica tenemos: ⁵Argentina que en 1995 las exportaciones aumentaron en un 32% respecto del 1994, mientras las importaciones decrecieron un 8%, lo que equivale a un superávit de 859 millones de dólares e invirtió la tendencia creciente del déficit de los tres años anteriores. Una situación similar se observó durante el primer semestre de 1996, período en el que las ventas externas siguieron creciendo aunque a una tasa inferior del mismo período de 1995, para el primer semestre de 1997 se estima que se mantenga en un aumento de 9.6%.

Para Chile, el comercio de bienes y servicios, cuyas exportaciones representan más del 35% del PIB, ha sido importante factor del crecimiento económico de su país, a partir de una política deliberada de apertura comercial y promoción de exportaciones. Aunque el dinamismo de las exportaciones, tanto en términos de volumen como de diversificación de mercados y productos; de los 10 principales productos de exportación se tiene: cobre, celulosa, pescado, harina de pescado y la uva la cuál representa un 60% del total.

1.4. Libre comercio de Guatemala

1.4.1) Referencia histórica

El deterioro comercial de Guatemala se ha manifestado de manera más sensible desde 1987, tras registrarse el repentino aumento de las importaciones con relación al año de 1986. Esta ineficacia del gobierno que recién tomaba un rumbo democrático, pasa a disponer de la política económica dirigida a la apertura comercial.

En esos años se tenía una inseguridad política y social, mediante los gobiernos anteriores que impidieron el desarrollo; también en los años de 1990 al 1994, Centroamérica fue afectada en la economía en lo relativo a la estabilidad cambiaria y crediticia por las presiones de Japón sobre Estados Unidos; dando comienzo a un programa político y económico de Europa'92 (Unión Europea) en estos últimos tres años del período el déficit comercial es muy alto.

En ⁶1992 se concluye el llamado **Tratado de Libre Comercio (TLC) o North American Foreign Trade Agreement (NAFTA)** que lo integran los países de Canadá, México y Estados Unidos, esto perjudica la posición de las importaciones; dando un crecimiento en los primeros seis meses de 1993 a México en un incremento del 6.8% en sus exportaciones. En el período de 1992 a 1994 se ha obtenido un déficit comercial por la unificación de los países del área del Norte; absorbiendo, únicamente, un 40% de las exportaciones guatemaltecas.

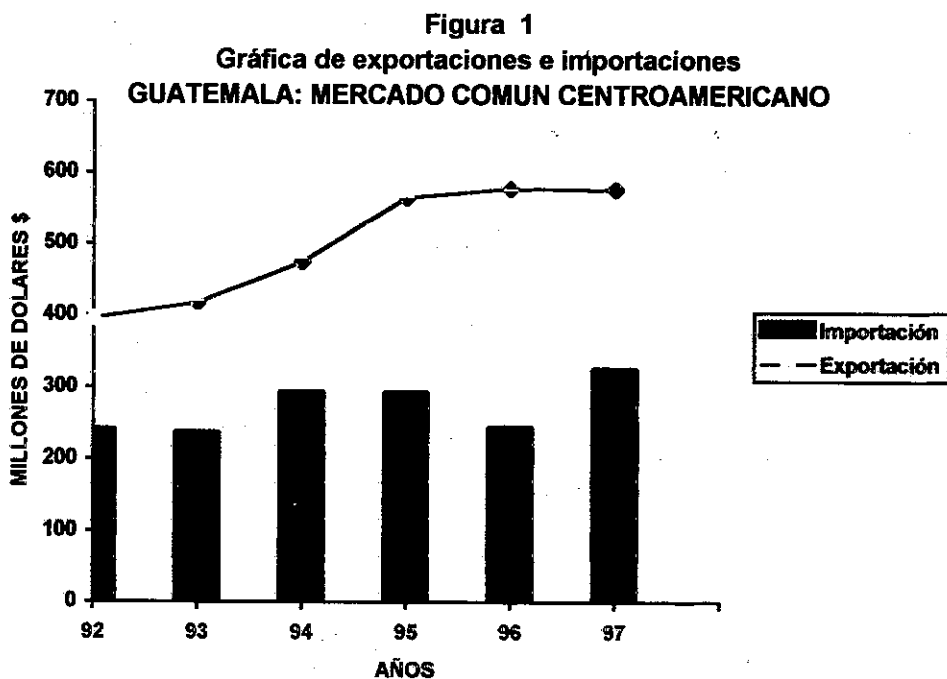
⁷Guatemala busca promover sus exportaciones, acceder a nuevos y más amplios mercados externos, así como obtener una serie de ventajas comerciales como rebajas o exoneraciones arancelarias. Por otra parte, Guatemala ha participado de los esquemas unilaterales de cooperación comercial otorgados por otros países y bloques económicos. Los acuerdos y convenios comerciales suscritos y vigentes son:

- 1) Mercado Común Centroamericano;
- 2) Tratado de Libre comercio con el Salvador;
- 3) Acuerdo Comercial con Corea del Sur y La Republica de China de Taiwan;

- 4) Acuerdo Comercial con Chile;
- 5) Acuerdo Comercial con Perú;
- 6) Acuerdo Comercial con Israel;
- 7) Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias de la Unión Europea;
- 8) Sistema Generalizado de Preferencias con Estados Unidos y Cuenca del Caribe.

1) MERCADO COMÚN CENTROAMERICANO

El cual fue considerado a nivel internacional como uno de los mejor estructurados, en 1993 se firmó el protocolo de Guatemala, el cual busca sentar las bases para el establecimiento de una Zona de Libre Comercio Centroamericana que promueve la libre movilidad de los factores productivos, así como la integración monetaria y financiera. Los productos están sujetos a cuotas o demandas contingentes y no se eliminan las restricciones no arancelarias. En 1995 el régimen del libre comercio se vio fortalecido al reducir Costa Rica los recargos arancelarios que se aplicaban a los otros países y, en Nicaragua, los aranceles de importación, estos recargos se mantienen actualmente. Honduras y Guatemala, adoptaron un calendario de disminuir progresivamente en los bienes de capital y materias primas no producidas en la región hasta llegar al nivel cero en 1999. (Figura 1).

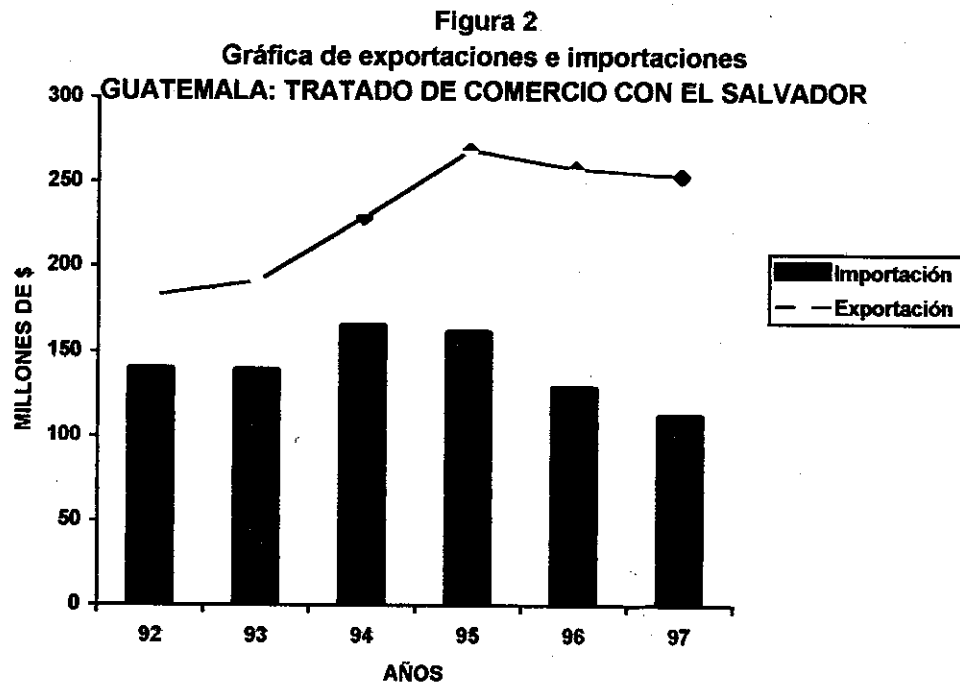


2) Tratado de Libre Comercio con El Salvador

El Salvador fué el primer socio comercial a nivel regional con el objetivo del aceleramiento del desarrollo, esto se inició en los años de 1990 a 1994 dando un registro de un superávit de más de \$ 840.0 millones con relación a Centroamérica, de este monto es un tercio con El Salvador.

Entre los principales productos guatemaltecos que se exportan hacia El Salvador, conforme al tratado figuran: legumbres y hortalizas, productos farmacéuticos, tejidos y telas, artículos de vestuario y otros. Es importante destacar que el mercado salvadoreño se caracteriza por tener una demanda diversificada de los productos guatemaltecos, que ha provocado una constante modernización de la industria nacional y un crecimiento de la exportación en el período de 1994 - 1997.

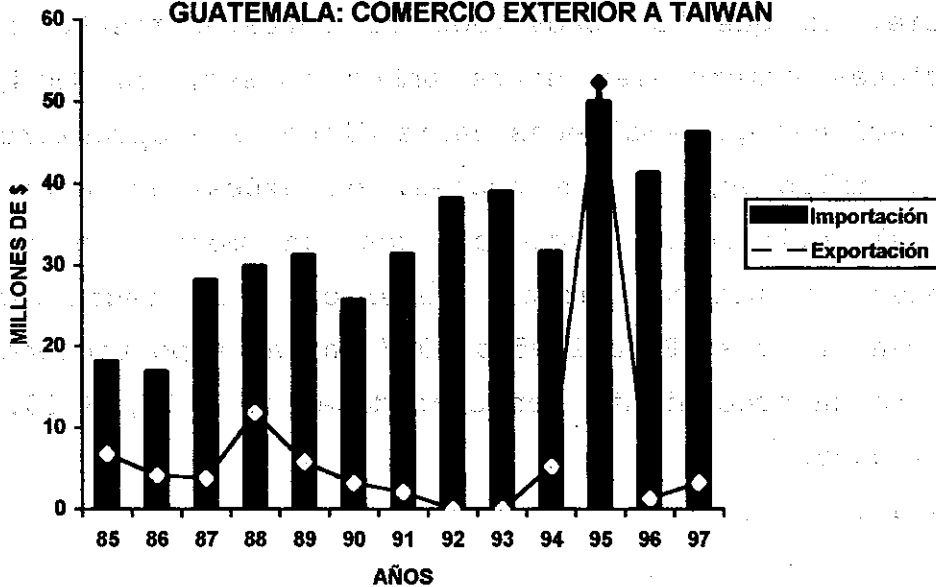
(Figura 2)



3) Acuerdo comercial de Guatemala con Corea del Sur y la República China de Taiwán

Desde el 26 de marzo de 1977, Guatemala firmó un Acuerdo Comercial con la República de Corea y el 10 de junio de 1983, lo hizo con la República de Taiwán, teniendo ambos acuerdos el objetivo de fomentar el comercio. Estos países se han caracterizado por ser exportadores netos y registran superávit con la mayoría de países con los cuales tienen relación comercial. Guatemala no es la excepción ya que en 1993 las exportaciones a dichos mercados fueron de \$ 238.0 millones, en tanto que las importaciones superaron los \$ 60.0 millones, generando así un déficit comercial, aproximadamente, de \$ 59.7 millones. En 1994 las exportaciones y las importaciones de dichos países se situaron en \$ 5.1 millones y \$ 54.8 millones, respectivamente. En la República de Taiwán constituye para Guatemala el mayor proveedor de repuestos y partes de automóviles, cuyas importaciones alcanzaron un monto de \$ 20 millones en 1994. En los últimos nueve años (1989 - 1997) se puede observar que el comercio con Taiwán en los principales productos exportados como el café, el algodón, el cardamomo y la madera. (Figura 3)

Figura 3
Gráfica de exportaciones e importaciones
GUATEMALA: COMERCIO EXTERIOR A TAIWAN

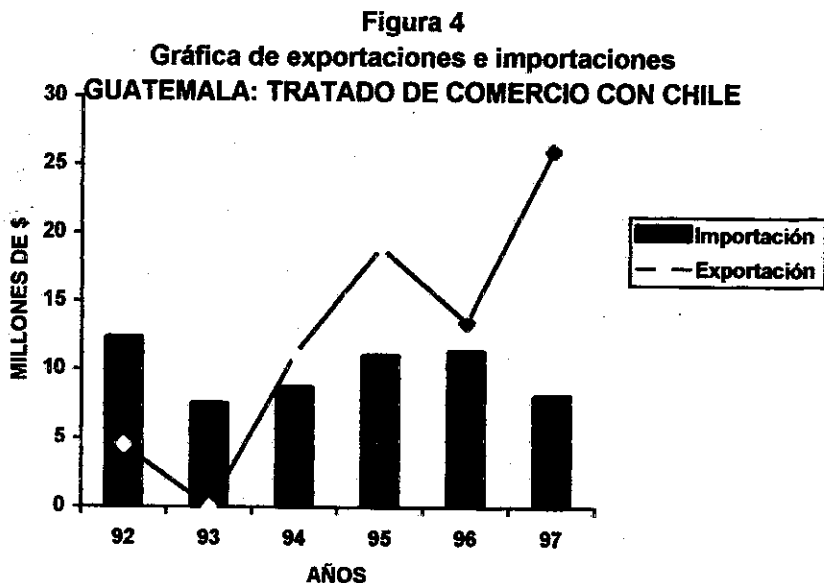


4) Acuerdo comercial Guatemala-Chile

Chile se ha caracterizado por tener una economía abierta y dinámica, por lo que, actualmente, es considerado como uno de los países de mayor crecimiento en Latinoamérica.

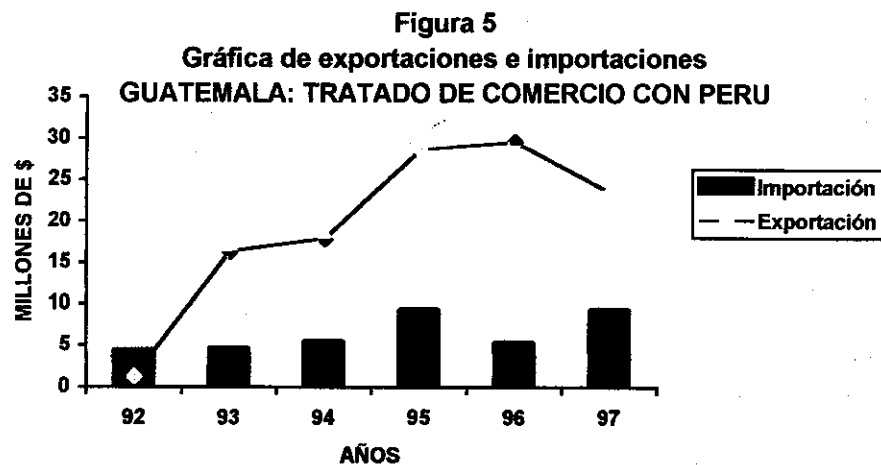
En Octubre de 1981, Guatemala y Chile firmaron un trato por medio del cual ambas naciones se otorgaron el tratamiento de nación más favorecida con relación a los derechos aduaneros, gravámenes y formalidades de cualquier especie, lo que ha coadyuvado al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre ambos países; en 1994, las exportaciones guatemaltecas hacia dicho país alcanzaron los \$ 11.3 millones, de los cuales, el azúcar se constituyó como el principal producto, con un monto de \$ 11.1 millones, significativamente superior a lo registrado en años, anteriores. Para 1995 a 1997 en las exportaciones, se registro un crecimiento con cantidades de \$ 19, \$ 13.5 y \$ 26 millones.

(Figura 4)



5) Acuerdo comercial Guatemala-Perú

El Perú es un país signatario del Pacto Andino, ha iniciado, al igual que la mayoría de países del continente, un proceso de liberación comercial, dentro de la cuales ha enmarcado el Acuerdo comercial con Guatemala, suscrito en enero de 1986. Sin embargo, el comercio entre ambos países ha sido bastante moderado, ya que únicamente las exportaciones guatemaltecas de azúcar han manifestado cierto dinamismo, al pasar \$0.6 millones en 1986 a \$ 16.9 millones en 1994 representado el 98% del total exportado a dicho país. Para 1995 a 1997 se registró un crecimiento con un monto de \$ 28.6, \$ 29.5, y, \$ 23.6 millones en las exportaciones. (Figura 5)

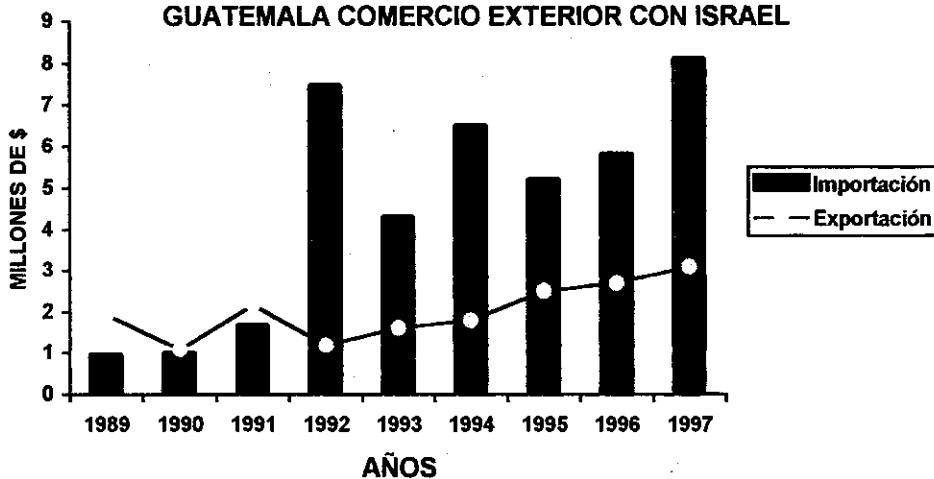


6) Acuerdo comercial Guatemala-Israel

Israel es uno de los principales países del Medio Oriente con los que Guatemala ha mantenido una relación de apoyo mutuo en materia económica. Por causa de esa relación, se firmó con dicho país en 1987, un acuerdo comercial, por medio del cual se otorgaron ambas naciones el trato de nación más favorecida (**NMF**).

La relación comercial de Guatemala con Israel había sido favorable hasta 1991, principalmente, por la gran aceptación de productos como el cardamomo, el café, el cacao, las especias, las esencias y otros, por lo que se había mantenido una balanza comercial superavitaria. Sin embargo, a partir de 1992 dicha tendencia se revirtió y Guatemala empezó a tener continuos déficit comercial con aquella nación (Figura 6) debido al incremento de las importaciones de repuesto, maquinaria, componentes de tipo bélico, armas y municiones. Para 1995 a 1997 se registró un crecimiento con cantidades de \$ 5.2, \$ 5.8 y \$ 8.1 millones en importaciones.

Figura 6
Gráfica de exportaciones e importaciones
GUATEMALA COMERCIO EXTERIOR CON ISRAEL



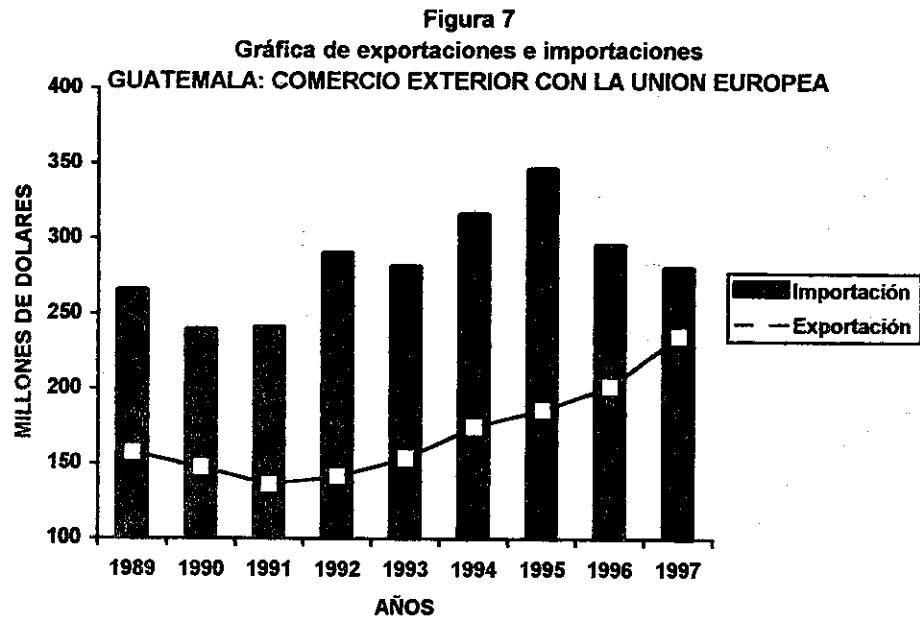
7) Sistema generalizado de preferencias arancelarias de la unión Europea

Este mecanismo comercial se implantó en 1991 y tuvo su origen en el compromiso adquirido por la Unión Europea (UE) en el protocolo de San José (1989) de coadyuvar al desarrollo de los países Centroamericanos y fomentar las relaciones comerciales con los mismos, mediante el otorgamiento de franquicia aduanera a gran variedad de productos originarios de la región.

Al observar el comportamiento del intercambio comercial de Guatemala con la UE (Figura 7) se puede apreciar que, a partir de la aplicación del Sistema Generalizado de Preferencias, la tendencia como en las importaciones, se revirtió y en ambos casos se ha observado un aumento significativo; sin embargo, debido a que las importaciones han crecido a un ritmo más rápido que las exportaciones, el déficit comercial se ha incrementado.

Dentro del contexto, durante 1994, Guatemala realizó exportaciones hacia la Unión Europea por \$ 174.2 millones, que representaron cerca del 11% de las exportaciones totales del país y, a la vez, tuvieron un incremento aproximado de 8% respecto del año anterior. Para 1995 a 1997 se registro un crecimiento de \$ 185.6, \$ 201.8 y \$ 235.1 millones en las exportaciones; con las importaciones se registraron para 1995 a 1997 cantidades de \$ 345.6, \$ 295.3 y \$ 280.3 millones.

Entre los productos que han incrementado su participación en el monto de ventas y también han diversificado sus mercados en la UE, se encuentran el camarón cultivado, bebidas alcohólicas, las flores, plantas ornamentales y tabaco en rama. Adicionalmente, Guatemala con Centroamérica solicitaron una extensión del sistema para 10 años.



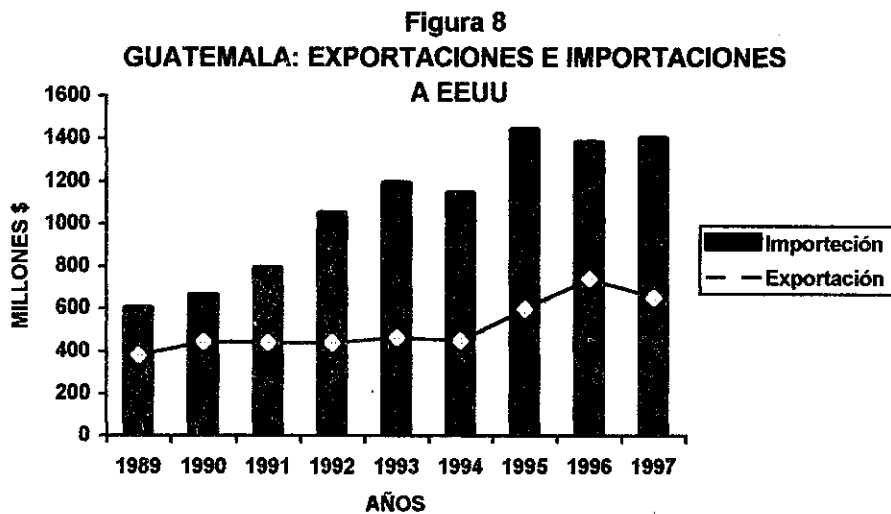
8) Sistema generalizado de preferencias con Estados Unidos de América y la iniciativa de la Cuenca Del Caribe

El 1 de enero de 1976, entró en vigor el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) de los Estados Unidos de América (Ley de Comercio Exterior, aprobada en 1974) para un período de 10 años. Posteriormente, con base en la ley de Aranceles y Comercio de EEUU de 1984.

Se extendió su vigencia hasta el 3 de julio de 1993, experimentando ampliaciones adicionales, hasta llegar a diciembre de 1995. Para el aprovechamiento del SGP, los productos de la región deben cumplir los requisitos de normas de origen que establecen, entre otras cosas, que el producto exportado debe contar con, al menos, un 35% de valor agregado nacional.

El congreso de los Estados Unidos de América aprobó el 28 de julio de 1983, la Iniciativa para la Cuenca del Caribe (ICC) para un período de 12 años, como un programa comercial destinado a promover el crecimiento económico a largo plazo, mediante el fomento y la transformación productiva en el sector privado de los países beneficiados. Para cumplir con dicho propósito, el programa incluyó la concesión de franquicias aduaneras para cerca de 3800 productos originarios de los países beneficiados.

Es importante señalar que, dentro de la vigencia del SGP y de la ICC, las exportaciones de Guatemala hacia Estados Unidos de América registraron un crecimiento de, aproximadamente, 24% durante el quinquenio 1989-1993, habiendo sido los productos no tradicionales los más dinámicos, con un crecimiento de 37%, sin embargo, para 1994, el comercio de los productos tradicionales y no tradicionales registró una contracción, debido, principalmente, al descenso en el valor y volumen de las exportaciones de productos como azúcar, carne, banano, tabaco y ropa confeccionada. Para 1995 a 1997 se registró con cantidades de \$ 1441.1, \$ 1380.6 y \$ 1398.4 millones en importaciones. (Figura 8)



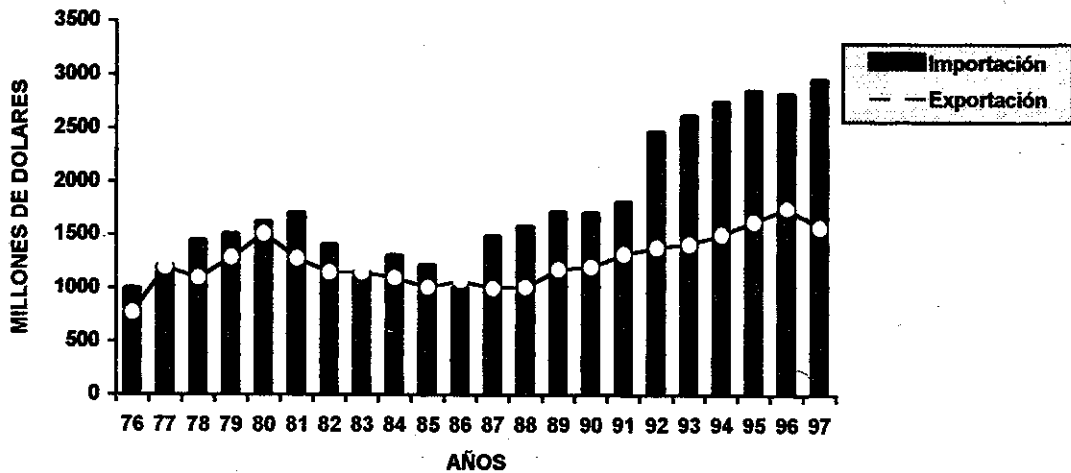
Entre las desventajas de la ICC cabe mencionar su carácter temporal y unilateral, lo cual crea un clima de inseguridad e incertidumbre para los inversionistas interesados en desarrollar proyectos de exportación hacia los Estados Unidos, toda vez que la ICC podría desaparecer, repentinamente, lo que dificultaría el acceso al mercado estadounidense.

No obstante lo indicado, para el país, en general, la ICC representa una ventaja, por la asimetría de mercados y por la unilateralidad de las rebajas arancelarias, así como representa una opción para contrarrestar el crecimiento del déficit comercial con los Estados Unidos.

En la actualidad, Guatemala ha tenido un déficit comercial, ya que su proceso productivo depende de altos grados de las importaciones de insumos y de bienes de capital, las cuales provienen, alrededor del 50% de los Estados Unidos. A continuación se presenta un análisis gráfico de las exportaciones e importaciones de los productos nacionales, el déficit del comercio en los años de 1992 a 1997 es de \$ 1080, \$ 1190.1, \$ 1242.3, \$ 1221.4, \$ 1061.1 y \$ 1386 millones.

(Figura 9)

Figura 9
GUATEMALA: Evolución de la importación y exportación



1

1.4.2) Condiciones del libre comercio

Los acuerdos y convenios comerciales son instrumentos de política comercial, cuyo objetivo principal reside en mejorar las condiciones de acceso de los productos de un país a los mercados internacionales. Además, los convenios comerciales agrandan el mercado al cual las empresas nacionales pueden penetrar, lo que se traduce en un mayor crecimiento de las empresas locales, gracias a ventas que pueden realizarse con el resto del mundo. Adicionalmente, la apertura comercial tiene la virtualidad de convertirse en un elemento de atracción de las inversiones extranjeras, ya que el horizonte del mercado refleja oportunidades de ventas internas y externas.

Una política comercial bien orientada conduce a un aumento de la competencia con el exterior, cuyos efectos inmediatos se reflejan en una mejora de calidad y en una reducción de los precios de los bienes producidos, domésticamente.

⁸El Libre Comercio tiene sus propias condiciones para aquellos países que desean integrarlo, entre las cuales se tienen las siguientes:

- 1.eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias,
- 2.amplio acceso al mercado de servicios,
- 3.otorgamiento de trato nacional y de nación más favorecida a los inversionistas extranjeros,
- 4.garantía de proteger la propiedad intelectual de inversionistas y comerciantes extranjeros,
- 5.disposiciones especiales para el comercio y la inversión de recursos naturales y para productos provenientes de estos,
- 6.normas para determinar las reglas de origen de los bienes,
- 7.establecimiento de sistema de salvaguardía,
- 8.creación de mecanismos institucionales para la solución de controversias,

9. disposiciones para evitar o restringir acciones gubernamentales que pudieran afectar el Libre Comercio, tales como subsidios, compras e inversiones estatales controles monetarios y medidas relacionadas con la balanza de pagos,
10. disposiciones sobre temas trascendentes como el medio ambiente y la legislación laboral.

1.4.3) Tratado de Integración Centroamericana

⁹Los gobiernos de las Repúblicas de Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, con el objeto de reafirmar su propósito de unificar las economías de los cuatro países e impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, considerando la necesidad de acelerar la integración de sus economías, consolidar los resultados alcanzados hasta la fecha y sentar las bases que deberán regirla en el futuro, teniendo en cuenta los compromisos contraídos en los siguientes instrumentos de integración económica.

¹⁰El 29 de octubre de 1993, se firmó de nuevo un protocolo de la integración Centroamericana con las naciones anteriores e incluyen a la República de Costa Rica, que no estaba de acuerdo por aspectos políticos. Por hoy, Costa Rica se interesa más en el aspecto económico, siempre y cuando los demás países sean desmilitarizados.

Con el tratado Multilateral de Libre Comercio de Integración Económica Centroamericana; Convenio Centroamericano sobre Equiparación de Gravámenes a la Importación y su Protocolo sobre Preferencia Arancelaria Centroamericana; Tratados bilaterales de libre comercio e integración económica, suscritos entre gobiernos centroamericanos; Tratado de Asociación Económica suscrito entre Guatemala, El Salvador y Honduras.

Las relaciones económicas y comerciales se caracterizan por la búsqueda de apertura comercial, en la cual los países en desarrollo, como los centroamericanos, deberían buscar la manera de insertarse con mayor profundidad y gradualidad. No es un modelo ni una estrategia que los países han procurado en forma deliberada y consciente. Estas economías dependientes de nuevo se ven sometidas a la necesidad de diversificar y modernizar sus estructuras productivas, como otro ejercicio del desarrollo, en condiciones sociales más deprimidas que las del pasado.

⁹Actualmente, la producción industrial, en términos generales, pareciera no ser competitiva y los productos agrícolas, que antes constituían la fuente esencial de divisas, presentan dificultades de acceso a los principales mercados y precios reducidos. También los países se caracterizan por carecer de una tecnología propia y apegada a la modernización de la planta industrial promedio a nivel mundial. De allá que los esfuerzos tengan que ser grandes para mejorar la calidad de los productos con potencial competitivo.

La apertura externa, por consiguiente, tiene que significar para los países un comercio en ambas vías, porque para poder importar se requiere capacidad de pago, lo que sólo puede lograrse exportando y dependiendo cada vez menos del endeudamiento y de la donación.

La integración económica en unidades territoriales y la organización consecuente en bloques de países manejando conjuntamente competencias y políticas, es un parámetro para Centroamérica y, a pesar de que para los centroamericanos la integración es una lección del pasado y una herencia histórica yacente, hoy debe tomarse como una necesidad ineludible del momento y un desafío lanzado a nuestra situación de sobrevivencia en el futuro inmediato.

De ahí que, los países se integran para seguir siendo los actores del acontecer como naciones o se acepta, pasivamente, un destino de países pequeños, con dimensiones económicas en donde siempre existirán grandes potencias económicas que, al final, podrán producirlo todo con ventajas comparativas.

El renovado proceso integracionista establece, como principios fundamentales para su funcionamiento y progreso, los siguientes: legalidad, consenso, globalidad, flexibilidad, transparencia, reciprocidad, solidaridad, simultaneidad y complementariedad.

Estos principios son los pilares filosóficos del esquema de la integración económica y a ellos habrá que acudir en todo tiempo para definir e interpretar, cuando sea el caso, la legitimidad, el sentido y alcance de los compromisos.

¹¹Entre los alcances del proceso de integración económica Centroamericana están:

1.) EL PREFECCIONAMIENTO DE LOS DIFERENTES ESTADOS DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA:

1.1) LA ZONA DE LIBRE COMERCIO CENTROAMERICANO;

1.2) RELACIONES COMERCIALES EXTERNAS;

1.3) LA UNION ADUANERA CENTROAMERICANA;

1.4) LA INTEGRACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA CENTROAMERICANA.

2.) EL PERFECCIONAMIENTO DE LAS POLÍTICAS SECTORIALES.

3.) MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN.

En Los aspectos institucionales del proceso de integración económica Centroamericana están:

- 1.) ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL;**
- 2.) DE LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS;**
- 3.) DISPOSICIONES ESPECIALES;**
- 4.) DISPOSICIONES FINALES;**
- 5.) DISPOSICIONES TRANSITORIALES.**

1.4.4) Tratado de Mercosur

⁹MERCOSUR, difícilmente, puede ser caracterizado como un acuerdo de comercio proteccionista. Constituye un miembro de la familia de nuevos pactos regionales que ha florecido en Latinoamérica, paralelamente, a la liberalización que se ha venido dando desde finales de la década de los 80.

En contraste con los acuerdos regionales que existían en los años 60 y 70, cuyo objetivo era proteger las industrias internas y aislar las economías de la competencia externa, los nuevos acuerdos no se construyen para proteger las economías detrás de las altas murallas arancelarias. Por el contrario, la intención que los anima es expandir y liberalizar el comercio, entre los miembros y con el resto del mundo y no la de aislarse de la competencia externa.

TABLA I

⁹ARANCELES EN MERCOSUR

Aranceles y otros impuestos fronterizos en MERCOSUR, 1986-1995

	Aranceles + otros impuestos fronterizos				Tasas aplicadas				AEC
									MERCOSUR
	1986				1995				
	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay	Arg.	Brasil	Para.	Uru.	
0 Alimentos y animales	35.3	84.8	23.7	40.8	11.0	11.1	10.9	11.2	11.0
1 Bebida y Tabaco	38.0	118.6	34.9	43.5	17.9	18.0	16.6	17.6	18.0
2 Materiales crudos									
excepto combustibles	37.9	56.6	20.9	30.3	5.3	5.2	5.3	5.1	5.3
3 Combustibles y									
lubricantes	36.5	28.7	3.1	41.2	0.7	5.4	0.5	0.6	0.7
4 Aceites animales y									
Vegetales	35.5	79.8	23.7	29.4	8.2	8.0	8.2	8.1	8.2
5 Químicos	33.8	66.9	10.6	28.8	8.9	8.8	8.2	8.3	9.0
6 Bienes manufacturados	44.9	88.1	22.1	40.6	13.8	13.0	12.7	12.9	13.1
7 Maquinaria y equipo									
de transporte	46.6	81.8	15.2	31.4	10.6	16.8	6.9	6.6	13.9
8 Manufacturas Varias	44.6	99.6	27.7	41.4	16.8	16.6	14.8	15.3	16.2
9 Otros	28.1	74.2	30.0	21.9	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1
PROMEDIO	40.9	79.8	20.1	35.8	10.9	12.0	9.6	9.7	11.3

Y, de hecho, en los países miembros de MERCOSUR se ha dado una liberalización considerable, tanto interna como externa. Como puede apreciarse en la Tabla I, los niveles arancelarios de MERCOSUR para todas las categorías de productos en 1986 eran mucho más altos que los aplicados a raíz de la puesta en ejecución del Arancel Externo Común (AEC) de MERCOSUR a principios de 1995. El motor que impulsó este cambio en la protección arancelaria fue la liberalización unilateral del comercio que comenzó en Argentina en 1978 y en el resto de los países miembros de MERCOSUR a comienzos de la década actual.

Esta nueva tendencia en las políticas de comercio influyó en la naturaleza y alcance de la protección de MERCOSUR frente al resto del mundo. En la mayoría de los casos, el AEC era fijado a las tasas vigentes más bajas en las escalas nacionales. Se ha estimado que Argentina redujo 40% sus renglones arancelarios como resultado del AEC. Brasil convino en aceptar tasas arancelarias menores en los sectores de los bienes de capital y la informática, aunque pretendía mayores niveles de protección.

Cierto es que el AEC no será aplicado en su totalidad sino a partir del año 2000, pero la tendencia es clara: MERCOSUR se encamina hacia niveles más bajos y no más altos, de protección al comercio. La reducción de barreras al comercio ha estimulado el flujo de mercaderías, tanto en los países socios como el resto del mundo.

Las importaciones totales de los países de MERCOSUR aumentaron en un promedio anual de 22 por ciento entre 1991 y 1995 . Las importaciones intraregionales-MERCOSUR crecieron a una tasa promedio de 25 por ciento, las importaciones procedentes de la Unión Europea aumentaron a una tasa similar y las de Estados Unidos y el resto de Latinoamérica crecieron en 21 y 20 por ciento, respectivamente.

Lo anterior es evidencia clara y convincente de que MERCOSUR no es un recinto fortificado en lo que respecta al comercio. Por el contrario, desde el establecimiento de este pacto comercial en 1991, los socios comerciales más importantes de MERCOSUR han podido aumentar sus ventas en la región a niveles similares o ligeramente inferiores que los mismos países miembros. Esto refleja que la liberalización del comercio en MERCOSUR ha beneficiado a los productores de países miembros y no miembros, así como a los consumidores dentro de MERCOSUR, también han logrado eliminar aranceles y otras restricciones al comercio en la mayor parte de intercambio entre los países miembros. A la vez, se ha avanzado al ritmo de la liberalización del comercio del resto del mundo.

Para Guatemala las negociaciones de MERCOSUR, son mediante el Mercado Común Centroamericano que están en negociaciones para un mayor beneficio en los dos bloques económicos.

1.4.5) Tratados en proceso

³Uno de los tratados en proceso es el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) surgió como una iniciativa del gobierno del Ex-Presidente Bush de los Estados Unidos en diciembre de 1994. El objetivo es lograr que los 34 países americanos tengan un régimen de libre comercio para bienes y servicios.

¹²El ALCA contiene algunos temas de negociación que analizan con países que desean integrar este proceso de libre comercio los cuales son:

- accesos a mercados,
- normas técnicas y barreras no arancelarias al comercio,
- procedimientos aduaneros y reglas de origen,
- subsidios antidumping y derechos compensatorios,
- defensa de la competencia,
- compras gubernamentales,
- tecnología y propiedad intelectual,
- inversiones,
- servicios,
- infraestructura,
- desarrollo económico sustentable.

En el acceso a mercados se tiene en

PREMISAS FUNDAMENTALES

- el ALCA debe constituirse conforme a las normativas de OMC. (ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO),
- el ALCA no debe obstaculizar los acuerdos regionales, subregionales o bilaterales,
- las negociaciones del ALCA deben avanzar, efectivamente, para alcanzar la prosperidad económica y la equidad social.

RECOMENDACIONES CONSUMADAS³

- El tema de acceso a mercados debe estar vinculado a otros temas como barreras no arancelarias, normas técnicas y fitosanitarias y subsidios.
- Asumir el compromiso del ALCA de eliminar las barreras arancelarias, no imponer nuevas barreras y no aumentar aranceles vigentes.
- Negociar, prioritariamente, el sector agropecuario y la industria textil.
- Fortalecer la seguridad jurídica e implementar un mecanismo eficiente de solución de controversias.

- Garantizar el libre, rápido y completo acceso al banco de datos sobre flujos de comercio, tratamientos arancelarios y barreras no arancelarias.
- Asegurar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados en ALCA.
- Analizar la situación de los regímenes aduaneros especiales (zonas francas, zonas de procesamiento industrial, etc.).

AREAS DE DIVERGENCIA¹²

FORMAS DE NEGOCIACIÓN

- Global y simultánea con inicio inmediato.
- Negociación en forma gradual en tres etapas: facilidad de negocios, armonización, demora y disciplina, desgravación arancelaria.

FORMAS DE PARTICIPACIÓN

- Negociación individual por país.
- A través de acuerdo subregionales existentes.

1.5. Industria guatemalteca en el libre comercio

1.5.1) Diversificación de productos

Para Guatemala no es fácil la contribución sin los acuerdos comerciales, principalmente, en el sector exportador, ya que los logros alcanzados responden a la inercia del crecimiento del comercio del país. En las exportaciones e importaciones existió una tendencia en la mitad de los setenta, pero, declinó en la década de los años ochenta. A partir de 1987, las importaciones mostraron un comportamiento vigoroso y persistente hacia el alza, en contraste con el valor y el volumen de las exportaciones. Para 1994 las exportaciones de los productos no tradicionales han logrado un crecimiento considerable hasta la actualidad.

¹³Las industrias exportan sus productos, entre los cuales están:

- productos tradicionales,
- productos no tradicionales,
 - productos agrícolas.
 - productos industriales.
 - Productos minerales.

PRODUCTOS TRADICIONALES

- algodón - azúcar - banano - café
- cardamomo - carne - petróleo.

PRODUCTOS NO TRADICIONALES

Productos agrícolas

- ajo - animales vivos - cacao - caucho
- cacao - cebolla - cereales diversos
- chicle - especias - flores y follales
- frijol
- fruta fresca, seca o congelada
- legumbres - maíz - manzana
- miel - papa - pimienta
- plátano - semilla de algodón
- semilla de ajonjolí - tomate - trigo.

Productos industriales

- abonos y fertilizantes - aceite de Cardamomo
- aceite de Citronela - aceite de limón
- aceite de Palmarosa - aceite de semilla de algodón
- aceite de té de limón
- alimentos preparados para Animales
- aparatos electromecánicos para doméstico
- aparatos de registro y reproductores de sonido
- aparatos transmisores y receptores
- artículos de vestuario - artículos típicos de Cerámica
- artículos típicos de joyería.
- artículos típicos de madera.
- artículos típicos de materiales textiles
- baterías eléctricas.
- bebidas, líquidos alcohólicos y vinagres.
- calzado - ceras - clavos y tornillos
- detergentes - glicerina cruda
- harina de Cereales - juguetes
- materiales Textiles - muebles para hogar
- productos fotográficos - tubería y accesorios
- vehículos y material de transporte
- vidrios y sus manufacturas. - llantas.

Productos Minerales

- Aluminio y sus manufacturas - antimonio
- asfalto - cemento - diesel
- Cobre y sus manufacturas - gasolina
- estaño y sus manufacturas - gas propano
- hierro, acero y sus manufacturas
- Magnesio - Mármol - Níquel
- piedras y metales preciosos
- plomo y sus manufacturas
- Zinc y sus manufacturas .

Guatemala importa los siguientes productos:

- del reino Vegetal,
- animales Vivos y Productos del Reino Animal,
- grasas, Aceites y Ceras,
- productos Químicos y Conexos,
- pieles, cueros, Peletería, y Manufacturas de estos materiales,
- madera,
- papel,
- materiales textiles,
- calzado, sombrería y otros,
- perlas Finas, piedras Preciosas y similares,
- máquinas, aparatos y material eléctrico.

En la actualidad, existen empresas que tienen distribuidoras en El Salvador y en Estados Unidos.

1.5.2) Relación industrias panificadoras y el libre comercio

La Industria panificadora se ve afectada, en ciertos aspectos, con las empresas extranjeras que sobre pasan a las guatemaltecas. En cuanto organización las empresas nacionales tienen deficiencias, como el servicio de los productos a los clientes y proveedores. También la tecnología es superior, con lo cual tiene mayor producción donde pueden tener un mejor segmento en los mercados, así mismo la calidad de los productos y precios. El libre comercio para las fábricas de Guatemala es una oportunidad y una amenaza, donde pueden obtener beneficios económicos, con el riesgo de llegar a la quiebra si nose está preparado. Actualmente, existe una empresa extranjera en Guatemala que compite en gran escala. E ellos esperan este proceso de tranformación que los beneficia en los costos, para ser más concurrentes en los mercados.

En los demás países centroamericanos la industria panificadora tiene una similitud con la tecnología respecto de las empresas nacionales. La mano de obra mejor calificada en centroamérica es de Costa Rica, le sigue Guatemala, Honduras y El Salvador. La empresa extranjera predomina en todo México y en la región centroamericana; esto es por la experiencia de más de 50 años en la producción de pan, su tecnología y con una excelente mano de obra calificada. A la fecha, la empresa extranjera no tiene alguna competencia en todo México, mientras en Centroamérica la única competencia es Costa Rica y Guatemala.

1.6 Empresas productoras de pan

1.6.1) Definición

Las empresas dedicadas a la panificación satisfacen a todos los sectores de la población. Los mayores proveedores, principalmente, son tiendas, expendios y supermercados. Los clientes en su mayoría son los consumidores.

Existen en esta región, empresas nacionales y extranjeras, donde extienden sus servicios a todo el país, siendo la mayoría industrias nacionales, como la extranjera y extendiendo los servicios en el extranjero algunas empresas.

La localización de las empresas se encuentra en el perímetro de la capital y, algunas, en sus alrededores. La mayor parte de las empresas son tradicionales, las que tienen una organización de varios años.

Estas empresas tienen diferentes tipos de variedades en el producto como:

- pan desabrido:
 - pan francés (pan popular),
 - pan de pirujo,
- pan de embutido:
 - pan de hamburguesa,
 - pan de rodaja,
 - pan de hot dog,
- pan dulce:
 - cubilete - champúrada
 - churros - ojaldra
 - semillitas - tortas
- repostería.

1.6.2) Aspectos legales

Las empresas se pueden definir como de sociedad. Éstas se rigen mediante el código de Comercio y otros reglamentos que le sean aplicables. Entre los aspectos legales que toda empresa (de sociedad) debe llenar para constituirse como tal, son los siguientes:

- la existencia de la sociedad en una empresa se prueba con un testimonio de la escritura pública de su constitución, debidamente inscrita en el registro de sociedades mercantiles (registro mercantil). Además de la escritura pública para su validez requiere de ciertos elementos importantes:
- clase y objeto de la sociedad, expresando los campos o negociaciones sobre las que versa su giro;
- razón social y nombre de la sociedad y domicilio;
- capital social y la parte que aporta cada socio, sea en dinero, en cualquier otra clase de bienes o en industrias personales, el valor que se le asigne o la forma en que debe hacerse su avalúo;
- duración de la sociedad;
- casos en que procederá la disolución antes de su vencimiento;

- épocas fijas o fechas en que se debe presentar la memoria, inventario, balance de operaciones y proyectos de distribución de utilidades;
- bases sobre las que debe hacerse la liquidación y división de los haberes;
- cómo se formará la mayoría en los casos en que los socios tengan derecho a votar.

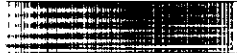
La formación de la sociedad debe ponerse en conocimiento público por medio de avisos en los Diarios, con tres publicaciones durante un mes. Conteniendo: lugar y fecha de la escritura y nombre del notario autorizante; nombre, naturaleza, razón, domicilio, objeto, capital y duración de la sociedad; fecha de inscripción de las personas jurídicas y nombres de los socios.

Para que una sociedad deba actuar como Persona Jurídica, debe tener un pago efectivo, por lo menos, Q5000 a 25% del capital suscrito; y, si es de responsabilidad limitada el capital completo; contar con la respectiva autorización gubernativa. Cualquier enmienda o ampliación de la escritura constitutiva se debe hacer por medio de un documento público y ser registrado. Para registro de patentes, marca de fábrica, derechos de autor, nombres comerciales, conviene hacerlos por medio de consejeros legales. Inscripción de valor agregado presentando su patente, cédula del representante legal y formulario del Registro mercantil (Anexo 1).

1.6.3) Impuesto sobre el Valor Agregado

Las empresas industriales de panificación como parte del sector productivo donde se ven obligados a contribuir con los requerimientos que la ley establece sobre el impuesto de valor agregado.

Cada mes las empresas reportan mediante sus libros de compra y venta, los débitos y créditos de los movimientos mensuales para cancelar el valor agregado presentado únicamente en el Ministerio de Finanzas, con el formulario 13-90 y 02 "DRIVA-02-E" (Anexo 2).



2. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO DE EMPRESAS PANIFICADORAS EN GUATEMALA

2.1 Diagnóstico de las empresas extranjeras

2.1.1 Situación actual

En Guatemala, actualmente, existe una empresa extranjera, por esta razón sólo ella se analizará, se estableció hace nueve años, no realizó un estudio de localización industrial; y se acomodó en una antigua empresa nacional, que vendió su infraestructura localizada en los alrededores de la ciudad capital a 52.5 km, aproximadamente, en la carretera Interamericana.

Esta es una corporación transnacional de gran prestigio a nivel internacional que se extiende en la mayoría de América Latina. Desde sus inicios en el país ha llevado un gran empuje en el mercado, produciendo productos de mayor calidad y una mejor distribución. La planta industrial tenía ciertos problemas donde se estudiaron los riesgos antes de operar y en operación.

2.1.1.1 Los riesgos antes de operar

Se identificaron las necesidades del mercado guatemalteco; así mismo, se realizó una estandarización de la maquinaria con el objetivo de tener un proceso uniforme en todas las líneas de producción.

2.1.1.2 Los riesgos en operación

Se implementaron cursos de capacitación en calidad, manejo de maquinaria y producción dirigidos a la mano de obra.

2.1.1.3 Tipo de Construcción

La fábrica tiene un tipo de construcción de Segunda categoría, de 1 nivel donde el área de adelante es para el uso exclusivo de las oficinas y el área de atrás para la planta de producción (Anexo 3). El tipo de techo es de dos aguas con láminas de zinc y utilizan ventiladores para mantener un ambiente estable. Los pisos en la planta son de concreto armado y las oficinas de piso cerámico, con superficies alisadas, área de carga y descarga de materia prima y producto terminado; con parqueo de visitas y empleados.

2.1.1.4 Seguridad

Existe un plan de seguridad e higiene, en el cual se tiene una standarización de colores donde se marcan los lugares de precaución, paso de montacargas, lugar de extinguidores, paso de materia prima (agua, azúcar y harina). La iluminación dentro de la planta es de tipo combinada (natural y artificial) y un nivel de ruido entre unos 90 decibeles, según norma propia.

La empresa tiene una planta eléctrica de Diesel con capacidad de 415 kwatts la cual se usa para casos de contingencia en la fábrica. Como parte de un proceso de higiene existe un tratamiento al agua potable municipal, ya que es usada en el proceso industrial alimenticio.

2.1.1.5 Materia prima

Las materias primas que utilizan dentro de sus procesos son: harina dura, agua, sal, azúcar, huevos, levadura, leche en polvo, manteca, mantequilla, polvo de hornear, polvo antimoho, vainilla, jalea, cocoa en polvo y colorantes. La Harina dura, sal, azúcar y huevos se compra en el mercado local, el resto es producto extranjero. Esta empresa tiene un control de inventario de materia prima, la bodega se localiza en la zona 7 de Mixco, en ellas se encuentran las oficinas centrales; aquí se abastece y se solicita la materia prima cada 15 días y 60 días para el material de empaque.

2.1.1.6 Productos

Los productos fabricados en Guatemala son de 41 variedades en las líneas de galleta, pastelería, pan dulce, y pan sandwich pequeño desabrido (anexo 4) para cubrir las necesidades del mercado nacional se importa de Costa Rica el pan integral y pan tostado y de El Salvador el pan desabrido (hot dog, hamburguesa, sandwich, etc.) en Guatemala los procesos de operaciones son en línea; contiene 8 líneas de producción casi todas son automatizadas excepto una de ellas que es la más antigua, 4 de éstas pueden desarrollar 10 variedades, el ritmo de línea es, aproximadamente, de 26,400 unidades por hora. La producción teórica diaria en todas la líneas es alrededor de 972,800 productos/día y, mensualmente, es 29,784,000 productos/mes, trabajando 8 horas diarias, interrumpidamente.

2.1.1.7 Proceso de producción

El proceso empieza en la bodega de materia prima para luego pasar a la mezcladora, por medio de computadora (Proceso lógico de computación "PLC"), se traslada la materia prima mediante tuberías donde se mezcla la harina, el agua, azúcar, u otras materias primas, obteniendo como resultado, la masa del pan.

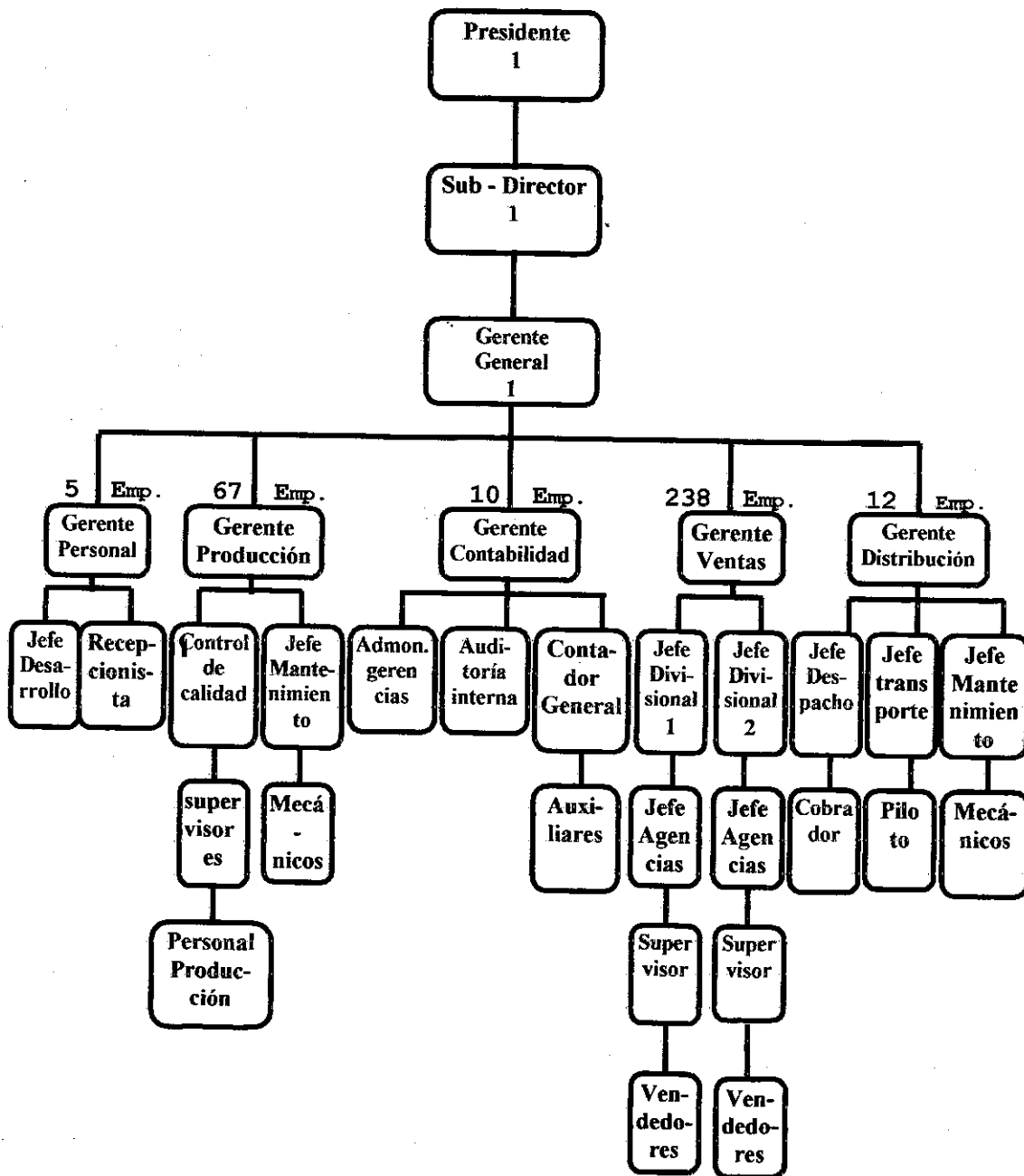
Por ejemplo en la línea de galletas la masa se traslada mediante fajas donde se ubica a una máquina moldeadora, en donde se especifica la forma de la galleta y, al mismo tiempo, se coloca la jalea pasando al horno; mientras en las líneas de pastelería y pan dulce, después de la mezcladora se traslada por tubería a una máquina cuya función es llenar los moldes que pasan por una faja donde se trasladan al horno y el proceso de pan es el mismo que las anteriores. Después de hornearse, tiene un tiempo de enfriamiento aproximado de 7 minutos, para, luego, empacarse dependiendo del producto y enviarse a bodega de producto terminado. (Anexo 5)

2.1.1.8 Estructura Organizacional

La organización tiene bien marcados sus objetivos y metas dentro de sus departamentos, su estructura organizacional es compleja y la toma de sus decisiones es descentralizada. En la empresa el area estratégica la comprende el Presidente, Sub-Director y el Gerente General que son las personas que planifican, establecen objetivos y toman decisiones en la empresa. En la Línea Táctica se encuentran los gerentes de los departamentos y Jefes, mientras en la línea media son todos los supervisores y, por último, los núcleos de operación que son todos los empleados. (**ver organigrama página siguiente**).

Figura 10

Jerarquía organizacional
de la empresa extranjera



El funcionamiento de la fábrica está dividido en los departamentos de: Producción, Personal, Mantenimiento y Despacho. Mientras en Mixco se encuentran: Informática, Contabilidad, Ventas, Mercadeo, Distribución y Gerencia. La función de la Gerencia que la integran: el Presidente, el sub-director es el análisis del flujo de ingresos y costos dentro de la producción y fuera de ella. El Gerente General es el que inspecciona los diferentes departamentos, entregando reportes.

2.1.1.9 Personal

El funcionamiento de la Gerencia de Personal tiene a su cargo un Jefe de Desarrollo con su recepcionista, donde reclutan y planifican la inducción y capacitación de todo el personal de la jerarquía organizacional para desarrollar una eficacia y eficiencia en las áreas de trabajo; los jefes administrativos reciben adiestramiento en México o en países de Latinoamérica con temas como: Calidad , la filosofía de la empresa, recursos humanos, motivación , normas, procesos de producción de líneas nuevas, etc. El resto del personal es adiestrado 2 veces al año, que duran 2 meses, aproximadamente, principalmente en: las normas de calidad, filosofía de la organización, seguridad, mantenimiento, costos y utilidades. El personal de la empresa está integrado por 335 personas las cuales son: 1 Presidente, 1 Sub-director, 1 Gerente General, 5 Gerentes , 20 Jefes, 14 supervisores, 25 Empleados, 38 en producción y 230 vendedores.

2.1.1.10 Producción

El Gerente de Producción y los supervisores planifican las producciones diarias en líneas de proceso mediante las especificaciones. Su materia prima más importante es la harina que en su mayoría es producto nacional; así como la azúcar, huevos, manteca, mantequilla, polvo antimoho y polvo de hornear. El resto de materia prima es producto internacional. Existen 4 supervisores los cuales tienen a cargo 2 líneas de proceso; donde cada una de ellas tiene 4 personas en la producción, 8 en empaque y uno de transporte de producto terminado. Con 4 personas que distribuyen la materia prima.

El Departamento de Control de calidad verifica el rendimiento probable del pan, examinando la harina midiendo la absorción de agua, el acondicionamiento de la masa y la resistencia que presentara en su fermentación. Ésta se realiza mediante una amasadora en la que la resistencia ofrecida por la masa a las hojas mezcladoras por un dinamómetro traza una curva en un papel milimetrado para obtener la cantidad de agua a agregar y el tiempo de hechura de la masa que necesita para hacerse el pan. Éste se obtiene por medio del instrumento de Farinógrafo de Brabender.

Aquí se especifican los porcentajes y cantidades de cada materia para los diferentes productos, causa de la deficiencia de la calidad de la harina. El equipo de mantenimiento se preocupa por el estado de la maquinaria, revisando a cierto tiempo y el comité que vigila la seguridad e higiene para toda la empresa. Además, tiene un control de inspección cada año mediante las normas internacionales de productos alimenticios que se establecen por los bloques del libre comercio.

2.1.1.11 Contabilidad

El Gerente de Contabilidad lleva el control de los pedidos en las compras de materia prima, también la ayuda el Administrador de las agencias que contabiliza las compras y ventas; al mismo tiempo está la persona de auditoría interna y el Contador General con sus auxiliares.

2.1.1.12 Ventas

El área de ventas es administrada por el Gerente de ventas que organiza a las divisionales, las cuáles se encargan de 4 agencias cada una, supervisadas por los Jefes de agencia donde determinan cuánto producto requieren y los supervisores llevan un control de las ventas de los vendedores, éstos mantienen a los clientes con producto fresco. Las ventas aproximadas producidas por la planta en Guatemala son de Q7,000,000/mes, comprendiendo el área de Centroamérica.

2.1.1.13 Distribución

El Gerente de Distribución se encarga de organizar con el Jefe de Despacho, el de Transporte y Mantenimiento, las entregas a tiendas, supermercados, Agencias de la nación (expendios) y, toda Centroamérica, además el cobro de los productos; así como el mantenimiento del transporte (vehículos de reparto y trailers).

2.1.1.14 Empresas paralelas propias

Esta organización es fuerte a nivel internacional donde se tienen empresas propias como una financiera, empresas que elaboran sus equipos de maquinaria, también empresas que realizan el software (PLC) y otras que cultivan trigo para ser productores de harina; todo es elaborado en la región mexicana. Este apoyo se da para el mantenimiento de sus fábricas establecidas en un país extranjero.

2.1.1.15 Filosofía

Cada una de las empresas mantiene la filosofía que es dar a conocer su producto a nivel mundial, como el caso de las empresa gaseosas de prestigio.

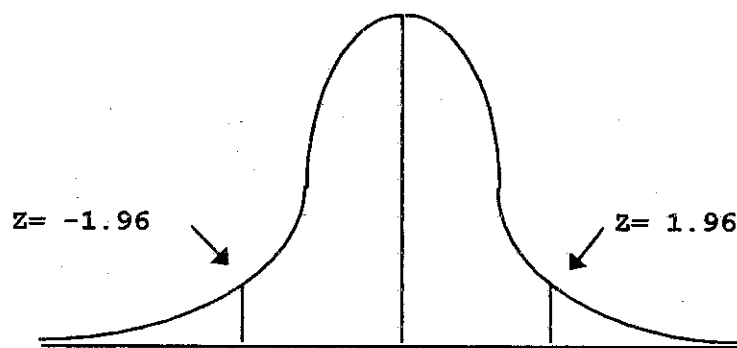
2.1.2 Situación actual en el mercado de la empresa extranjera

La empresa extranjera, actualmente, en el mercado tiene una participación en todos los departamentos del país, que sería un 100 % y una presencia en el mercado del 60% a 70%. Para el análisis se realiza un estudio selectivo en la ciudad capital en los supermercados que son los de mayor influencia de consumidores y donde existe competencia. La distribución normal calculará el tamaño de la muestra aproximada de la población de consumidores de pan de la siguiente forma:

Datos

1. Se tiene, aproximado, 2,000,000 de familias en la ciudad Capital, que integran 5 personas por cada familia, $N = 400000$.
2. Error para el estudio sería del 4.9%, que indica el porcentaje de personas que compran y no compran el producto, que no fueron analizados en la muestra.
3. Probabilidad de aceptación es de: $P = 0.5$ para las personas que compran pan y $Q = 0.5$, para experimentos de selección al azar de las personas que consumen pan.

4. Con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, que sería el porcentaje de personas que compran los productos pero no quedan satisfechos con la calidad, precio y el servicio del producto. Con este $\alpha = 0.05$ se encuentra en la distribución normal un $Z_{\alpha/2} = 1.96$.



5. tamaño de la muestra.

Fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{\epsilon^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q}$$

$$n = \frac{1.96^2 \cdot .5 \cdot 0.5 \cdot 400000}{0.049^2 \cdot (400000-1) + 1.96^2 \cdot .5 \cdot 0.5} \cong 400 \text{ encuestas}$$

También, la empresa distribuye en las tiendas y agencias, donde se analizará cuáles son los productos hacia los cuales los consumidores tienen preferencia. La distribución de los productos a los distintos lugares se mencionan a continuación:

En las tiendas:

- pan de dulce,
- pan de pastelería,
- galletas.

En los supermercados y agencias:

- pan Desabrido,
- pan de Dulce,
- pan de Pastelería,
- galletas.

Con la muestra calculada se realizó el estudio en los diferentes consumidores donde se analizaron 10 supermercados, en cada uno de ellos, encuestando a 40 personas como la muestra lo indica de 400 personas.

(Anexo 6)

Los productos en los supermercados están divididos en dos áreas: 1.) en pan desabrido y 2.) en pan dulce, pastelería y galletas. Entonces, se tomará la misma muestra para las dos áreas, haciendo un total de 800 personas. El estudio se divide en 2 fases, la primera, son las 400 personas que escogieron producto de pan desabrido y, la segunda, las 400 personas que seleccionaron pan dulce, galletas y pastelería.

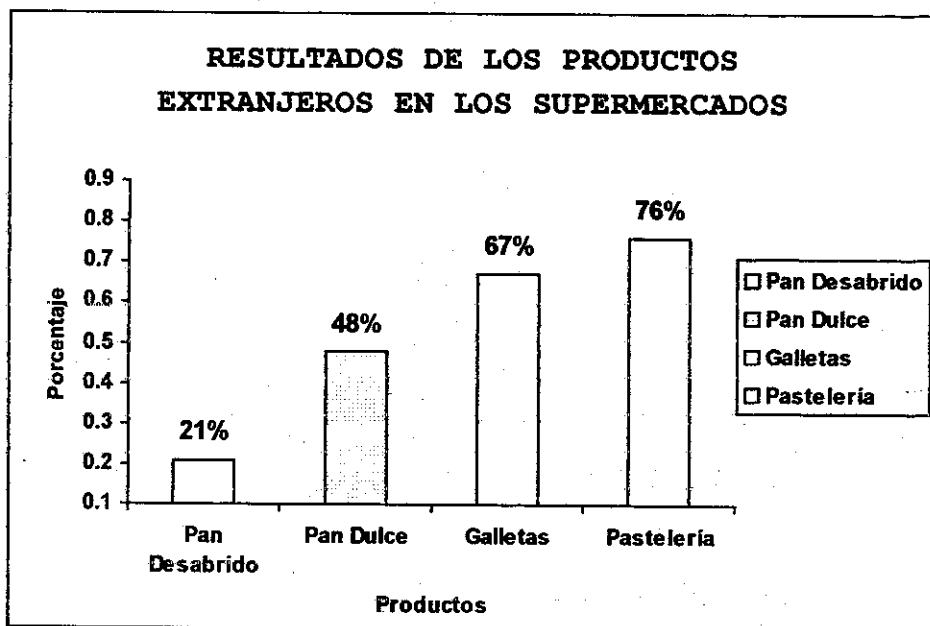
TABLA II
RESULTADOS Y PORCENTAJES
OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

Primera Fase :		
	NACIONAL	EXTRANJERA
PAN DESABRIDO	316 79%	84 21%
Segunda fase :		
	NACIONAL	EXTRANJERA
PAN DULCE, GALLETAS Y PASTELERÍA	68 17%	332 83%
SELECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES		
Segunda fase		
	NACIONAL	EXTRANJERA
PAN DULCE	52 (13%)	192 (48%)
GALLETAS	--	268 (67%)
PASTELERÍA	16 (4%)	304 (76%)

En esta parte se analizará el producto extranjero, el análisis del producto nacional se hará por separado.

Con los anteriores datos se observó que en el pan dulce, galletas y pastelería, los clientes consumieron los tres diferentes productos. Mediante preguntas a cada una de las dos fases respondieron que en el pan desabrido existía una baja calidad en el producto y un alto precio, con respecto a la segunda fase se obtuvo que los productos eran sabrosos, con calidad y un precio bajo. Se concluyó sobre este fenómeno, que la línea de pan desabrido se importaba de los países centroamericanos de El Salvador y Costa Rica; donde tienen problemas de la calidad de harina, mientras las demás líneas son productos elaborados en Guatemala donde se tiene problemas en la calidad de la harina; pero es mejor que en los otros países. A continuación se muestra una gráfica de la situación de los productos en los supermercados:

Figura 11



Referencia del Instituto Nacional de Estadística.

El siguiente análisis fue realizado para conocer cuales son los productos de la empresa extranjera que más venden en las agencias (expendios) y en tiendas. Para esto se encuestó un número de 400 personas en agencias y 400 personas en tiendas. El patrón de comportamiento de ventas de los productos extranjeros en las agencias y tiendas se confirma que tiene la misma relación de porcentajes de mayor a menor en sus productos. Se obtuvieron los siguientes datos:

SELECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

	Agencias	Tiendas
PAN DESABRIDO	77 (19%)	--
PAN DULCE	225 (56%)	160 (40%)
GALLETAS	280 (70%)	209 (52%)
PASTELERÍA	307 (77%)	253 (63%)

2.2 Diagnóstico de las empresas nacionales

2.2.1 Situación actual

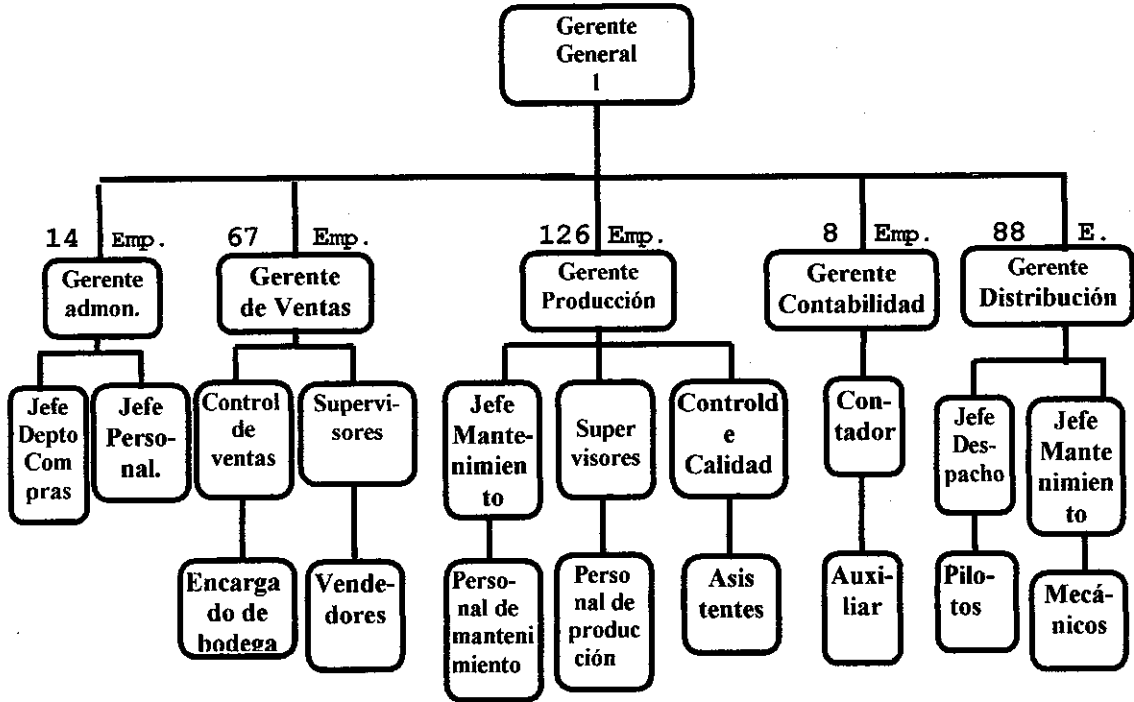
Las fábricas nacionales se localizan dentro de la ciudad capital, tienen una experiencia de más de 50 años; donde han satisfecho las necesidades del consumidor, distribuyendo sus productos en supermercados, expendios y tiendas. Las empresas producen infinidad de productos de los cuales pueden mencionar se algunos: **pan desabrido** (pan sandwich, de hot dog, de hamburguesa, pan popular, integral y pirujos) **pan dulce** (champurradas, ojaldras, churros, cubiletes, etc.) **pastelería** (donas, relampagos, pastel de banano, milojas, quesadilla, empanadas, etc.).

2.2.1.1 Tipo de construcción

La construcción varía de primera y segunda categoría, con 1 nivel que se divide en el área de administración y el área de producción, con sus estructuras formadas de marcos rígidos de concreto armado, sus techos de concreto armado y cubiertas de láminas de zinc o galvanizada; los muros son de block de cemento y de ladrillo, las ventanas son de estructura de aluminio, con puertas de metal. Los pisos en el área de producción son de lozas de cemento y de administración de piso cerámico o granito, también con parqueo para visitas y empleados, área de jardinización, área de carga y descarga de materia prima, como producto terminado. Existe en algunas empresas mala iluminación, ventilación, seguridad e higiene y con deficiencias en sus maquinarias, pero, actualmente, este tipo de construcción cumple con las normas establecidas para esta tipo de industrias. (ANEXO 7).

La jerarquía organizacional de las empresas se define de las siguiente forma:

Figura 12
Jerarquía organizacional
Empresas nacionales



2.2.1.2 Estructura Organizacional

Las organizaciones son dirigidas por Gerentes Generales que toman las decisiones de la empresa, ellos planifican con los demás gerentes los objetivos y metas que deben aplicarse en la situación actual de la empresa. Esto depende de a dónde son dirigidos sus productos, en algunos casos sólo en supermercados, otros en expendios y unos en ambos. Cada gerente tiene una función importante dentro de la empresa.

2.2.1.3 Administrativo

El Gerente Administrativo es la persona que toma la decisión de comprar las diferentes materias primas. También la dirección del jefe de personal sobre el reclutamiento y problemas de los empleados. El personal de la empresa está integrado por 304 personas las cuales son: 1 gerente general, 5 gerentes por departamento, 12 jefes, 10 supervisores, 45 empleados, 95 en producción, 80 pilotos y 56 vendedores.

2.2.1.4 Producción

El Gerente de Producción es el que planifica, el control de las materias primas si hay existencias y el que dirige al jefe de mantenimiento, al de control de calidad y a los supervisores de línea. La producción total diaria teórica en las 4 empresas nacionales en todos sus productos es aproximada a:

Empresa 1 = 117,800 + Empresa 2 = 66,380 + Empresa 3 = 31,200 + Empresa 4 = 85,700.

Total 301,080 productos/día y, mensualmente, 9,032,400 productos/mes.

2.2.1.5 Ventas

El gerente de ventas tiene el control de ventas, bodega de producto terminado y la actividad de los vendedores. La ventas aproximadas mensuales totales durante 1997 de las 4 empresas nacionales en todos sus productos son:

Empresa 1 = 1,344,000 + Empresa 2 = 276,000 + Empresa 3 = 184,000 + Empresa 4 = 428,000.

Con un total de 2,544,000 Quetzales/mes.

2.2.1.6 Contabilidad

El Gerente de Contabilidad es el que registra las utilidades, costos y control de libros de compras - ventas.

2.2.1.7 Distribución

El departamento de distribución que se encarga de llevar el producto a los proveedores.

2.2.1.8 Materia prima

En la materia prima uno de sus problemas grandes es la harina por falta de calidad causando costos dentro de la empresa. Las materias primas más utilizadas son: harina, azúcar, sal, manteca, polvo de hornear, levadura, matequilla, polvo antimoho, huevos, jalea, cocoa en polvo, leche en polvo, esencias y agua.

2.2.1.9 Proceso de producción

El proceso de producción típico de la empresa nacional en la elaboración del pan, empieza en el traslado de la materia prima al área de pesado donde pesan las materias primas para pasar a la mezcladora donde se coloca en la batidora y se procede al mezclado inicial sin agregar el polvo de hornear; a cierto tiempo es agregado el polvo de hornear, luego continúa, el proceso de mezclado; al terminar se traslada a la depositadora, al mismo tiempo, se limpian y engrasan los moldes para trasladarse a la línea de moldes; para colocar abajo los moldes de la depositadora de la masa, continuando con la inspección y verificación de los moldes con la cantidad depositada antes de pasar a hornear; se acomodan los moldes en el horno, para, luego, la inspección del producto y el traslado del enfriamiento; terminado el enfriamiento se traslada a empaque, donde se coloca la envoltura y el sellado de las orillas para la inspección del empaque y traslado a bodega de producto terminado.

Para cada producto en la empresa nacional se tiene diferentes materias primas por ejemplo:

pan desabrido (pan popular)

- harina,
- sal,
- manteca,
- levadura,
- polvo de hornear,
- agua,
- azúcar.

Para un 1 qq de harina se agrega 28 litros de agua, 16 onzas de sal, 500 gramos de levadura y 3 libras de manteca por quintal.

Al pan francés (sandwich) hot dog y hamburguesa se agrega a lo anterior:

- leche en polvo,
- huevos,
- antimoho.

Para un 1 qq de harina se agrega, aproximadamente, de 24 litros de agua, 2 libras de sal, 2 libras de levadura, 11 libras de azúcar, 4 libras de manteca y 5 onzas de antimoho por quintal.

Pan dulce y tostado

- harina,
- sal,
- manteca,
- polvo de hornear,
- levadura,
- agua,
- azúcar.

Para un 1 qq de harina se agrega, estimadamente, de 2.5 litros de agua, 20 onzas de sal, 40 libras de azúcar, 50 onzas de polvo de hornear y 2 libras de manteca por quintal.

Al pan de cubilete y, otros, se agrega lo anterior y:

- mantequilla,
- huevos,
- leche en polvo,
- vainilla en líquido.

Para un 1 qq de harina se agregan 20 litros de agua, 20 onzas de polvo de hornear, 100 huevos, 8 libras de mantequilla, 10 libras de leche en polvo y 2 libras de manteca por quintal.

Pan integral:

- harina,
- harina integral,
- sal,
- manteca,
- levadura,
- polvo de hornear,
- leche en polvo,
- agua,
- azúcar.

2.2.2 Situación actual en el mercado de la empresa nacional

Con el estudio realizado en la ciudad capital, se tomaron en cuenta los lugares de distribución de las empresas nacionales. Para esto se analizaron las tiendas, supermercados y expendios. Los productos son distribuidos a distintos lugares, entre los cuales están:

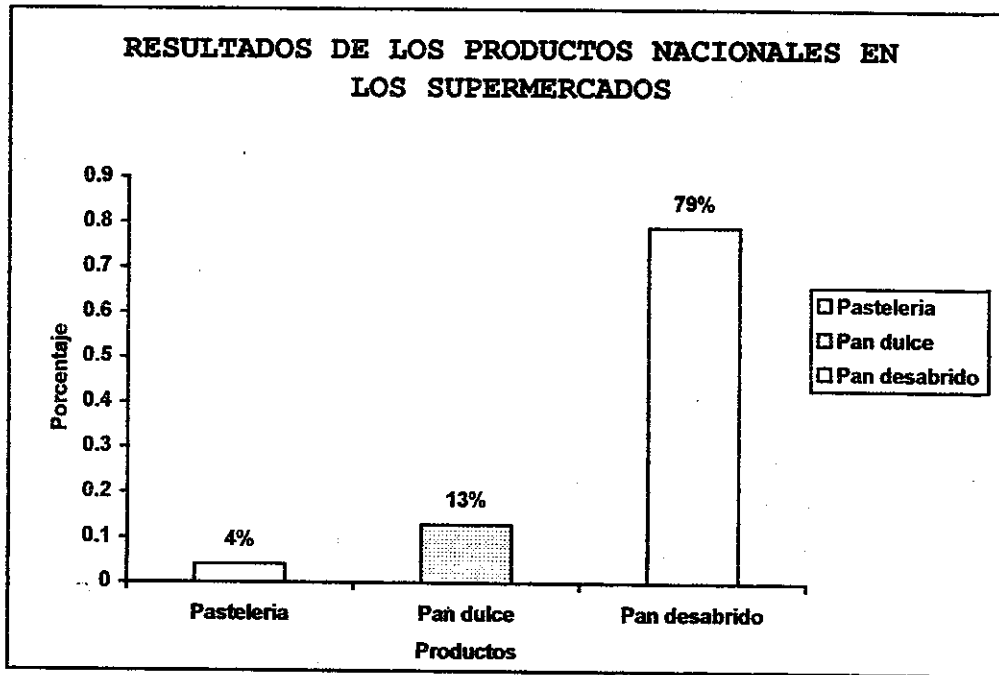
- las tiendas:
 - pan desabrido,
 - pan dulce.

- los supermercados:
 - pan desabrido,
 - pastelería.
- los Expendios:
 - pan desabrido,
 - pan dulce,
 - pastelería.

Si se observa la tabla 2.A, en donde se tiene una muestra total de 400 para el pan desabrido y un total de 400 para los productos de pan dulce, galletas y pastelería, se obtuvo como resultado que, un total de 316 personas seleccionaron el pan desabrido y, el resto, de las empresas extranjeras. En el producto de pastelería, pan dulce y galletas, se obtuvo que 16 personas seleccionaron productos de pastelería y 52 personas consumían pan dulce.

Se realizaron preguntas sobre el producto. Respondieron, en relación al pan desabrido, que era un producto de mejor calidad que la competencia y bajo precio, respecto de la pastelería respondieron que son sabrosos, con calidad y un buen precio. Se concluye sobre este fenómeno que, la línea de pan desabrido ha venido mejorando en comparación al de las empresas extranjeras para tener una mejor aceptación en el mercado. A continuación se muestra una gráfica de los resultados obtenidos de los productos en los Supermercados:

Figura 13



Referencia del Instituto Nacional de Estadística.

También, en la empresa nacional se analizaron los expendios y las tiendas, con el mismo número de personas que son de 400 en expendios y 400 tiendas para conocer cuál es el producto de mayor venta en los consumidores, obteniendo como resultado:

SELECCIÓN DE LOS CONSUMIDORES

	Expendios	Tiendas
PAN DESABRIDO	352 (88%)	373 (93%)
PAN DULCE	274 (69%)	251 (63%)
PASTELERÍA	143 (36%)	--

Figura 14

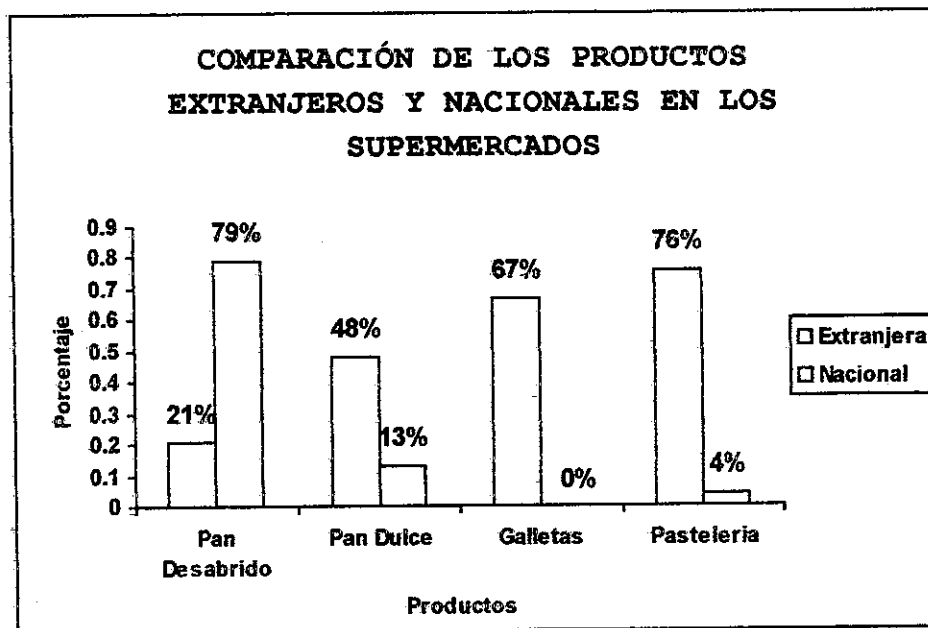


TABLA III
RESULTADOS GENERALES DE LA
ENCUESTA A LOS SUPERMERCADOS
CON RESPECTO A LOS PRODUCTOS
NACIONALES Y EXTRANJEROS
CON EL NÚMERO TOTAL DE 800 PERSONAS

	NACIONAL	EXTRANJERA
PERSONAS	384	416
% DE ACEPTACIÓN	48%	52%
	NACIONAL	EXTRANJERA
CALIDAD	315 (82%)	219 (53%)
PRECIO	279 (73%)	112 (27%)
SERVICIO	177 (46%)	296 (71%)

Tabla 2.B nos indica la influencia que existe en los supermercados de los productos de las empresas nacionales y extranjera. En esta tabla nos muestra la cantidad de personas que escogieron el producto que deseaban y el porcentaje global del estudio de las personas que se encuestaron en los supermercados. En la gráfica 2.2.B, muestra la comparación entre las dos empresas en los supermercados.

3. EL ANALISIS DE LA INCIDENCIA DEL LIBRE COMERCIO EN EL MERCADO PRODUCTOR DE PAN Y SU PLAN DE ACCIÓN

3.1 Análisis de empresas nacionales y extranjeras

3.1.1.1 Infraestructura

En la estructura del edificio de las empresas nacionales tienen carencia de buena iluminación, ventilación y techos. Mientras se compara con la fábrica internacional, ésta tiene un mantenimiento a cada cierto tiempo, para el rendimiento del personal dentro del proceso de la elaboración del producto.

Ventajas al mejorar la infraestructura

- Con excelente iluminación ayuda al personal a tener un rendimiento visual en óptimas condiciones.
- Con excelente ventilación y una buena infraestructura de techos, el ambiente en cada estación de trabajo es agradable para el personal, obteniendo un mejor rendimiento.

3.1.1.2 Estructura organizacional

En la organización nacional tiene insuficiencia en algunos departamentos, como aquellos en donde no existe capacitación; sin la adecuada capacitación los trabajadores no están bien identificados sobre los objetivos y metas de la empresa y en la calidad del producto. El propósito de la empresa extranjera está consciente que el empleado es la base de la productividad; el trabajador es identificado en los objetivos de la organización, como la calidad del producto.

Figura 15
Análisis de FODA en las empresas
nacionales y extranjeras
sobre el Libre comercio

EMPRESAS NACIONALES

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mano de obra calificada - Mejorar calidad en el producto y a menor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento en mercados extranjeros. - Mejor eficiencia en capacidad de producción. - Mejor calidad de los productos cumpliendo con las normas de los bloques económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inferior tecnología - su distribución es menor fuera de la capital. - No existe capacitación en el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansión de los productos extranjeros en el mercado. - Disminución de las ventas. - No poder competir causando la quiebra de la empresa.

EMPRESAS EXTRANJERAS

FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Capacitación constante en el personal.- Mejor tecnología y maquinaria.- Mejor estructuración en los edificios y mantenimiento de equipo.- Mayor volumen de producción y mejor distribución en toda la región.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de posicionamiento en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">- Productos con mayor precio.	<ul style="list-style-type: none">- Crecimiento de las empresas nacionales.- Productos de empresas nacionales a mejor calidad y bajos precios.

Tabla IV

**Comparación de las estructuras organizacionales
de las empresas nacionales y extranjeras
actualmente**

Departamentos	No. empleados	
	nacional	extranjera
Ventas	67	238
Administración	14	5
Producción	126	67
Contabilidad	8	10
Distribución	88	12
Total de empleados	304	335
Producción mensual	9,032,400	29,784,000
Ventas	Q 2,544,000	Q 7,000,000
Área del terreno	4,200 mt ²	10,800 mt ²
	Índices	
Producción/empleados	29,712	88,907
Ventas / empleados	8,368.4	20,895
Producción/mt ²	2,150.6	2,757.8

En la estructura organizacional de la empresa nacional existe una mala distribución y ventas, se observa con los datos anteriores; donde el número de empleados de los departamentos de ventas y distribución de las empresas nacionales y extranjeras no se asemejan, porque están orientados a distintas funciones.

Al analizar los índices en donde la empresa extranjera sobrepasa a la nacional, se observa que:

- La producción/empleados: el incremento de productividad de la empresa extranjera debido a que tiene un índice mayor aproximadamente, de 3 veces más que la empresa nacional.
- Las ventas/empleado: la empresa extranjera es, aproximadamente 3 veces superior a la relación de la empresa nacional.
- La producción/mt²: el espacio físico es mejor aprovechado en cuanto a su producción por metro cuadrado.

Ventajas al mejorar la Estructura Organizacional

- Que el personal está bien identificado en los objetivos y en en las metas de la empresa.
- La capacitación del personal trae como resultado tener una mano de obra calificada, conciencia en la seguridad e higiene y en calidad del producto.

3.1.1.3 Producción

En el área de producción las nacionales en su mayoría han mejorado en la elaboración del producto, con nueva maquinaria y verificación de la calidad. Esto ha contribuido a los beneficios de las empresas, siendo más competitivas dentro del mercado y costos en la implementación de maquinaria nueva, mantenimientos preventivos para no tener desperfectos durante el proceso, esto causa demoras, aumento de costos y disminución del volumen de producción en cualquier momento.

3.1.1.4 Mantenimiento

Las empresas extranjeras, por su gran trayectoria, elaboran en un 60 a 70% la maquinaria utilizada en todas sus fábricas. El resto es maquinaria europea o norteamericana, tienen un control de mantenimiento cada año, esto mantiene el rendimiento de la producción, evitando demoras innecesarias, así, también, para garantizar la seguridad del operario ya que este es un aspecto importante. Si la maquinaria se mantiene en buen funcionamiento, no se corre, en ningún momento, el riesgo de producir un accidente por el mal estado de la misma. En la calidad del producto ellos verifican con sus laboratorios las materias primas para definir qué porcentajes de cantidad deben ser utilizadas y la calidad. La maquinaria es controlada mediante computadoras que llevan la materia prima mediante tuberías donde es necesaria, teniendo menos personal en las líneas de producción.

3.1.1.5 Materia prima:

Las empresas nacionales y extranjeras tienen problemas en la materia prima, respecto de la harina que causa costos elevados en la elaboración de los productos. El trigo representa la consistencia, igual para las aptitudes de la harina, en las condiciones de trabajo y del rendimiento en la fabricación del pan con calidad.

3.1.1.6 Distribución

La distribución de las empresas nacionales están identificadas con sus proveedores, la mayoría sólo es a nivel capital como: supermercados, expendios y tiendas. Mientras unas han podido abrir canales para el extranjero. Las empresas no son competitivas en toda la región por falta canales de distribución. La organización extranjera tiene una excelente distribución en todo el país, lo cual tiene mayor ganancias que las empresas nacionales.

3.1.2 Factores en el precio del pan

Existen dos grupos importantes de factores que influyen en el valor del pan:

1. las características físicas de la masa obtenida,
2. sus cualidades fermentativas.

3.1.2.1 Características físicas de la masa

Ésta, que se conoce, corrientemente, con el término de propiedades plásticas, por el grado de elasticidad, de tenacidad y de suavidad de la masa. Se utiliza, a menudo, la palabra Fuerza que equivale, al cuerpo de la masa.

(Gluten)

El gluten es el que comunica a la masa sus propiedades plásticas y anótese que es la formación de la textura final y el desarrollo del pan. Se comprende la importancia de la harina para aspectos importante en la elaboración del pan.

No obstante hay tres factores que se relacionan directamente en las propiedades de una masa:

- A. la capacidad de absorción de agua de la harina,
- B. la manejabilidad o maleabilidad,
- C. la tolerancia de la masa.

A. La capacidad de absorción de agua de la harina: es la aptitud de soportar adiciones más o menos fuertes de agua. Esta noción es importante, ya que ella condiciona el rendimiento del pan de la harina dada.

B. La manejabilidad de la masa es: en el aspecto práctico, el conjunto de características que hacen que ella sea elástica y tenaz sin ser pegajosa y que le permita conservar sus características a lo largo de la elaboración, facilitando, así, las diferentes etapas.

C. La tolerancia de la masa: se define por la facultad que tiene una masa en sufrir un pequeño defecto o, también, soportar un pequeño exceso de fermentación sin que se resienta la calidad del pan resultante; la elasticidad que se deriva de ello se traduce en una mayor regularidad y calidad del producto.

La empresa extranjera utiliza reguladores de calidad en la harina, esto se logra mediante componentes químicos. Uno de los objetivos básicos al emplear dichas sustancias, es lo que se conoce con el nombre de blanqueo de la harina que garantiza una mejor calidad en el producto.

3.1.2.2 Cualidades fermentativas

Existen cuatro tipos de fermentaciones:

1. **alcohólica:** también se llama fermentación de levadura panadera,
2. **fermentación acética:** el alcohol producido en la fermentación común, en presencia de la bacteria del ácido acético produce este ácido (vinagre común),

3. fermentación láctica: la lactosa (azúcar de leche) en presencia de la bacteria del ácido láctico produce un azúcar simple que se transforma en lacto-glucosa,
4. fermentación butírica: el ácido láctico cuando es atacado por la bacteria del ácido butírico, produce ácido butírico.

Las cualidades de la fermentación son, que la masa sufre notables cambios:

1. su volumen aumenta,
2. las paredes de la celda se hacen más delgada,
3. la elasticidad del gluten aumenta,
4. se presentan variaciones en la acidez de la masa.

3.1.3 Análisis de la situación del mercado

En la capital se ha tenido un cambio en el producto. Actualmente, en el mercado de las empresas nacionales ha tenido una mayor aceptación por la calidad del producto a menores precios; como se puede observar en la situación actual del mercado, se realizó una encuesta donde se tomó una muestra en la ciudad capital; preguntando a los consumidores sobre los diferentes productos de las empresas nacionales y extranjeras. Éste, se realizó en las zonas 1, 2, 5, 18, 11, 19 y San Cristobal de la ciudad capital. obteniendo los resultados siguientes:

3.1.3.1 Supermercados

TABLA V
PORCENTAJES DE RESULTADOS OBTENIDOS
EN SUPERMERCADOS
PRODUCTOS

EMPRESAS	Pan desabrido	Pan dulce	Pastelería	Galletas
Nacional	79%	13%	4%	--
Extranjera	21%	48%	76%	67%

3.1.3.2 Agencias o expendios

En los expendios o agencias es diferente el estudio dado que para las nacionales el producto en los expendios el más fuerte es el pan **popular** que tiene mayor consumo en la capital por su precio, el pan Dulce nacional no se compara con el extranjero dado por las costumbres de la región que, comúnmente, se conoce con los nombres de: ojaldras, champurradas, cubiletes, molletios, churros, cubiletes, etc. en la **pastelería** son: donas, relampagos, pastel de banano, milojas, quesadilla, empanadas, etc. Son productos que las empresas extranjeras no producen en su mayoría. Esto beneficia a la empresa nacional en el segmento de mercado, dado que tiene una mayor influencia en la capital.

TABLA VI
PORCENTAJES DE RESULTADOS OBTENIDOS
EN AGENCIA O EXPENDIOS

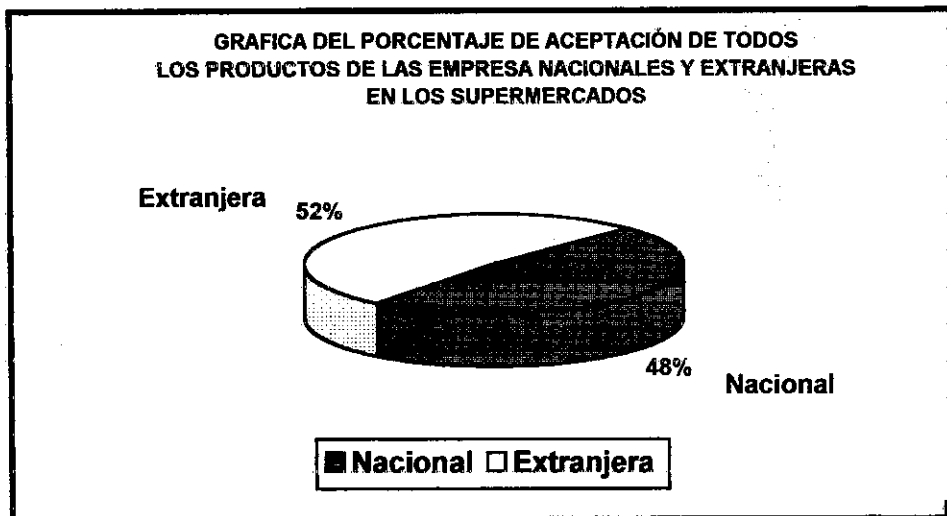
PRODUCTOS

EMPRESAS	Pan desabrido	Pan dulce	Pastelería	Galletas
Nacional	88%	69%	36%	--
Extranjera	19%	56%	77%	70%

3.1.3.3 Tiendas

Por último, se analizó el sector de las tiendas, el pan de mayor venta es el pan popular que es repartido por las empresas nacionales a estos lugares de consumo. Con el producto extranjero, ellos no tienen mayor competencia con las líneas de pan desabrido, pero, compiten en las demás líneas de producción.

Figura 16



Con está gráfica se obtuvo del total de 800 personas donde 416 consumieron productos de la empresa extranjera y 384 optaron por el producto nacional.

Si se analizan las empresas nacionales, han venido mejorando en su calidad y precio sobre el producto; pero, se tiene que implementar un plan de acción en las debilidades que todavía existen. No se puede decir que las nacionales sobrepasan a la extranjera, porque la extranjera distribuye a toda la región centroamericana y no sólo compite en el mercado guatemalteco. Pero, el libre comercio es oportunidad de las empresas para competir en mercados internacionales, existen desventajas, pero, marcando nuevos objetivos y metas en las organizaciones; que beneficiarán a las empresas y la economía del país.

3.2 Ventajas y desventajas del libre comercio en las empresas nacionales.

Las empresas tienen un gran reto con el libre comercio, donde tienen posibles ventajas que pueden aprovechar dentro de sus organizaciones y algunas desventajas que serán de importancia para estar preparados sobre el impacto que abarca en los mercados nacionales.

Figura 17

Ventajas y desventajas de las empresas nacionales en el libre comercio

Ventajas	Desventajas
<p><u>Empresas eficientes</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Herramienta para impulsar la competitividad y, así mismo, la mejora de accesos de mercados. - Tienen la posibilidad de crecimiento en mercados extranjeros con variedad de oferta exportable. <p><u>Reducción de costos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En la materia prima disminución de aranceles y bienes de capital. Compra de maquinaria externa. <p><u>Crecimiento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la industria por medio de promoción de exportación para la iniciativa de actividades industriales. <p><u>Zona geográfica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Localización geográfica de Guatemala por la cercanía de grandes mercados, miembros del Tratado de Libre Comercio o Mercosur. 	<p><u>Poca experiencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pocas empresas con experiencia de exportación. <p><u>Capacidad de producción</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiencia de capacidad de producción para generar economías de escala que permita salir a mercados internacionales. <p><u>Capacitación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - En la capacitación de recurso humano, que tienen poca. <p><u>Calidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad inferior a la de los productores de mercados y bloques económicos. Importante con la capacidad para cumplir con las normas. - Puede llegar a cerrar, sino es competitiva.

3.3. Objetivos y políticas a alcanzar

Las empresas panificadoras deben emplear nuevas políticas dentro de la empresa y nuevos objetivos que los beneficiará para estar preparados para el libre comercio.

POLÍTICAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación e inducción a los empleados nuevos dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener productos de calidad que cumplan con las necesidades del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal en conceptos de calidad, en compra de materia prima. - Tener un excelente departamento de control de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> - Creación y participación de los empleados en nuevos sistemas de mejoramiento de calidad. - Establecer deberes y responsabilidades a los agentes y supervisores para tener un 	<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de los productos en mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los nuevos mercados identificando sus necesidades. - Introducir productos semejantes para adquirir experiencia, en su venta y distribución. - Exportar todos los productos con mejor aceptación, abiertamente, al mercado extranjero.
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer deberes y responsabilidades a los agentes y supervisores para tener un óptimo programa de seguridad e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la maquinaria de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar maquinaria para una línea de producción, así, sucesivamente, en las demás líneas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el transporte de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un cronograma de vehículos, para llegar a todo el país por regiones prioritarias.
	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear cursos de capacitación en toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al empleado en empresas que se dedican a este tipo de actividad. - Capacitar a los supervisores, jefes y altos ejecutivos en el extranjero.
	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear la administración de calidad total en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación - Organización y dirección - Control.

3.4. Plan de acción

Con el plan de acción se puede contrarrestar el impacto del libre comercio en las empresas de panificación y competir en el mercado o mercados internacionales; es un gran reto que no sólo las empresas tienen que tomar, sino, también, los ingenieros. Se trabajás de la siguiente forma:

- 3.4.1 Plan de Deming.**
- 3.4.2 Planificación.**
- 3.4.3 Organización y dirección.**
- 3.4.4 Plan de Mantenimiento.**
- 3.4.5 Plan de Seguridad.**
- 3.4.6 Control.**

Para las empresas de panificación se tienen que plantear nuevas filosofía en las organizaciones que sería crear un sistema de administración de calidad, que es la integración de los principios y destrezas administrativas con los conocimientos técnicos para alcanzar alta calidad. La mejor tecnología, sea con equipos automatizados o con herraminetas y procedimientos estadísticos, no puede ser eficaz sin los administradores, quienes planifican, diseñan y elaboran el sistema de calidad y seleccionan a los empleados quienes lo trabajan.

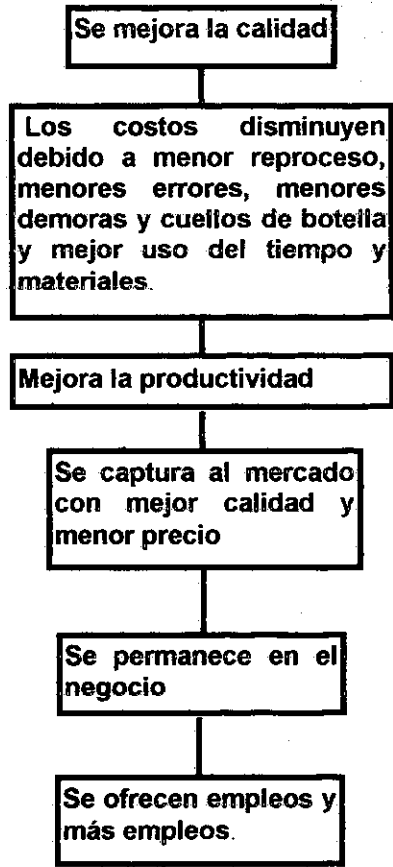
La calidad total sólo se puede alcanzar mediante la administración adecuada y con la participación de todos los empleados. Ahora, los administradores deberán ocuparse en planificar, organizar, controlar y mejorar operaciones productivas para cumplir con las políticas y objetivos. La planificación es la base de todas las actividades gerenciales futuras, estableciendo objetivos y también el programa de acciones. La organización será el proceso de unir los recursos (personal, materiales , equipo y capital) que son necesarios para llevar las actividades planeadas. El control comprende la evaluación de la efectividad y la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario.

El mejoramiento es necesario para mantener un margen competitivo y cumplir con las necesidades y demandas cada vez mayores de los clientes estableciendo las políticas de la organización. Hay que mejorar el producto y cumplir con las especificaciones para el servicio, para reducir incertidumbre y variabilidad en el proceso de diseño y manufactura.

3.4.1 Plan Deming

Existe la teoría de **Deming** la "reacción en cadena" , la cual puede ayudar en las mejoras de la calidad, las cuales conducen a menores costos debido al menor reproceso, menos errores, menos demoras y retrasos, mejor uso de tiempo de materiales. Así, a su vez, los costos menores conducen a mejoras de productividad. Con mejor calidad y menores precios; la firma puede alcanzar una mayor participación en el mercado y con ello permanecer en el negocio, con lo que proporciona más y más empleos. Hay que resaltar que la alta administración tiene la irrenunciable responsabilidad del mejoramiento de la calidad.

Figura 18 Reacción de cadena Deming.



Se pueden identificar dos fuentes de mejoramiento en cualquier proceso "causas comunes" de variación, inherentes al sistema de producción y la eliminación de "causas especiales" aisladas, identificables en determinado individuo, máquina o lote de materiales. Sólo se puede alcanzar mejoras en el cumplimiento de normas si la administración proporciona equipo más exacto y capacitación en los métodos correctos de trabajo. Deming menciona 14 puntos para la administración.

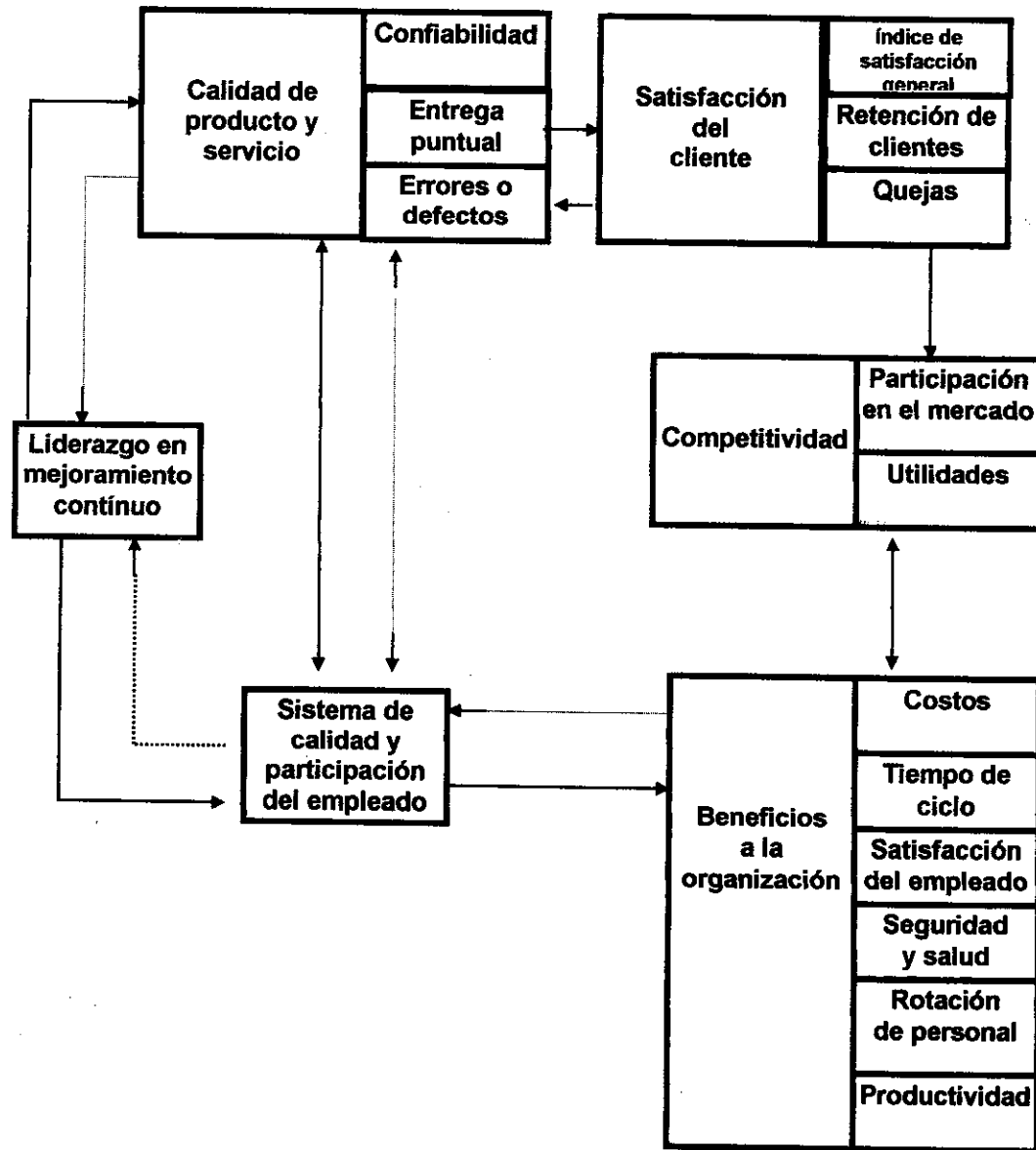
1. Crear y dar a conocer a todos los empleados los enunciados de las metas y objetivos de la compañía u organización.
2. Aprender los nuevos principios generales, directores y todo el mundo.
3. Entender el objeto de la inspección para el mejoramiento de los procesos y la reducción del costo.
4. Terminar la práctica de evaluar al negocio tan sólo por el costo del producto.
5. Mejorar en forma constante y, siempre, el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Expulsar el miedo. Crear la confianza. Crear un clima de innovación.
9. Optimizar los esfuerzos de equipo , grupos y áreas de personal hacia objetivos y propósitos de la compañía.
10. Eliminar exhortaciones de las fuerzas de trabajo.
11. Eliminar cuotas de producción y la administración por objetivos.
12. Eliminar barreras que roban a la persona su orgullo de la calidad de su trabajo.
13. Impulsar la educación y el automejoramiento de cada uno.
14. Tomar acciones para lograr la transformación.

La administración de calidad proporciona mejor participación de todos los niveles y funciones de la organización. Las empresas nacionales deben aplicar un proceso que incorpore la calidad en los bienes y servicios desde el principio y hacer de la calidad el interés y responsabilidad en toda la jerarquía organizacional; para obtener resultados y beneficios en:

- mejorar la satisfacción al cliente,
- aumentar la calidad en el servicio,
- mejorar la productividad,
- reducir tiempo de elaboración del producto,
- aumentar la flexibilidad para cumplir con las demandas del mercado,
- mejorar los tiempos de servicio al cliente y de entrega,
- utilizar mejor los recursos humanos.

Figura 19

Modelo administrativo de calidad



Este modelo administrativo llevará a tener mejor eficiencia y eficacia, con resultados satisfactorios en la calidad total de la organización. Para esto se tiene que establecer un programa, donde depende de varios aspectos: la perspectiva a largo plazo, enfoque al cliente, compromiso de la alta administración, razonamiento en término de sistemas, capacitación y herramientas, participación, sistema de medición e información, comunicaciones y liderazgo.

Estos aspectos se deben tomar detalladamente como:

- **la perspectiva a largo plazo:** es donde las mejoras no se dan de la noche a la mañana. La planificación y organización; llevan tiempo sus mejoras; y, necesita de todos para llevarlo a cabo. Entre más tarde, no se aplica la administración de calidad total, más se alejan de la competencia,
- **el enfoque al consumidor:** el cliente es el dictaminador de la calidad del producto. También la instancia de la demanda del consumidor y el valor del producto con el cliente,

- **compromiso de la alta gerencia:** si el compromiso de la calidad no es prioridad, cualquier iniciativa se dirige hacia el fracaso. La calidad es el factor principal en la planificación estratégica y en los procesos de análisis competitivo.

- **razonamiento en términos de sistemas:** la administración de calidad sólo es eficaz cuando todos los empleados son parte de la organización. La mayoría de empresas son muy tradicionales, están integradas, verticalmente, mediante el enlace de todos los niveles administrativos en forma jerárquica,

- **capacitación y herramienta:** todos los empleados, desde los trabajadores de nuevo ingreso hasta el ejecutivo principal, se necesita que conozcan los principios y técnicas de administración de calidad. La capacitación es necesaria para tener una idea común de metas y objetivos y de los medios para alcanzarlos,

- **participación:** todos deben participar en los esfuerzos de mejoramiento. La persona en cualquier organización que comprenda mejor su trabajo y cómo se puede mejorar, es la que lo hace. Los empleados deben tener la facultad de tomar decisiones relacionadas con calidad y crear e instituir sistemas nuevos y mejores,

- **sistemas de medición e información:** se deben establecer medidas basadas en hechos para determinar el mejoramiento de calidad. La información debe ser puntual y exacta, y, es necesario un proceso sistemático para medir y evaluar en forma continua la calidad. Los sistemas tradicionales de información dan preferencia al costo y a la contabilidad financiera, ventas, mercado y compras.

Las medidas de calidad deben ser parte de los informes que se emitan, periódicamente, para los mandos medios y superiores. Los trabajadores y supervisores de línea también necesitan informes de calidad para que se puedan identificar, analizar y resolver problemas,

- **comunicación:** la administración de calidad total necesita mejores comunicaciones para respaldar al mejoramiento. Las personas necesitan comunicarse a través de los niveles, funciones, líneas de producto y lugares de la organización para resolver los problemas e instituir el cambio,
- **fuerte liderazgo:** muchos de los principios y prácticas administrativas se necesitan en el ambiente de calidad. Los altos ejecutivos, comenzando en el caso ideal, por el gerente general, se deben convertir en líderes de la administración.

3.4.2 Planificación

Las empresas nacionales de panificación tienen que desarrollar y evaluar los tipos de planes estratégicos, tácticos y operativos; con los cuales se puede preparar al impacto del libre comercio en los mercados. Con el objetivo establecido que es implementar para obtener beneficios como mayores utilidades, reducción de costos, bienestar en el empleado, mayor segmento en el mercado y una mejor diversificación.

El plan estratégico es llevar a cabo en toda la organización jerárquica, la administración total de calidad que es objetivo principal. Para esto se deben emplear planes operativos como emplear capacitación al personal con la importancia de la calidad del producto, costos y utilidades en la empresa. También desarrollar un plan de seguridad e higiene en toda la empresa, un plan de inversión en maquinaria nueva, equipo de laboratorio y en equipos de reparto para una mejor distribución en el país.

Para la capacitación se deben determinar y programar las etapas para la acción de la misión y el objetivo que se definen a corto plazo de la siguiente forma:

Figura 20 Cronograma del programa de capacitación.

actividad	mes1	mes2	mes3	mes4	mes5	mes6
Selección del personal						
Entrevistas						
Presentación						
Preparar programa de capacitación						
Implementación cursos de capacitación.						

actividad	mes7	mes8	mes9	mes10	mes11	mes12
Implementación cursos de capacitación.						
Pruebas pilotos						
Evaluación						

- Selección del personal: son las personas de nivel medio y operarios de producción que tengan mejores cualidades creativas y mejor desempeño, serán las indicadas para el proyecto.
- Entrevistas: del número de personas seleccionadas se formará un grupo de personal medio y un grupo de operarios de producción.

- **Presentación:** se notificará a los altos ejecutivos de las personas seleccionadas, al mismo tiempo se informará el resultado a las personas seleccionadas.
- **Preparar programa de capacitación:** se analizará la forma de desarrollo de cómo se trabajará en los dos grupos, por que no se puede desarrollar al mismo tiempo. También el material a utilizar.
- **Implementación:** con la preparación del programa se desarrolla el proyecto, para cada grupo de trabajo. El curso tiene una duración de 6 semanas.
- **Pruebas piloto:** se evaluará al personal seleccionado en sus áreas de trabajo, cómo se aplica lo enseñado en el respectivo curso.
- **Evaluación:** es un reporte general de los resultados obtenidos en la aplicación del proyecto dentro de la empresa.

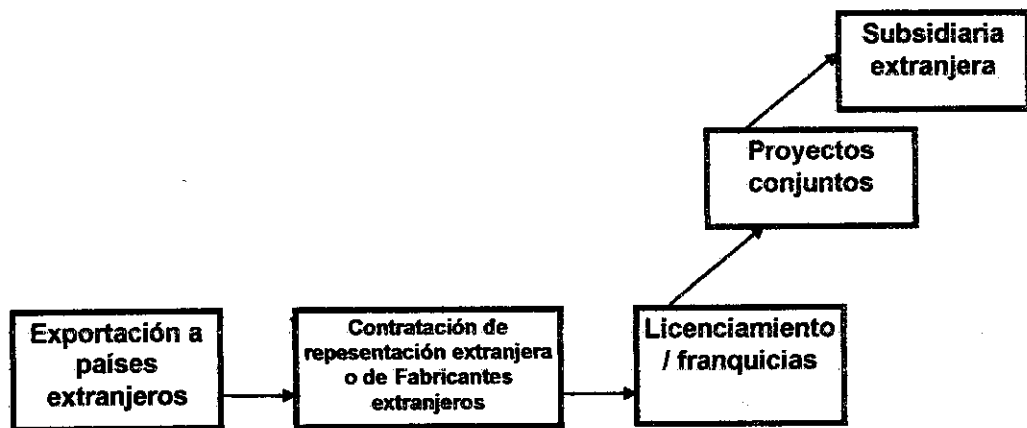
Si los resultados son favorables hay que establecer equipos y comenzar a trabajar en proyectos que serían orientados para obtener una administración total de calidad. Con estos resultados beneficiosos se crearía un comité de la seguridad e higiene en las empresas con el objeto de tener una mejor iluminación y seguridad e higiene en los trabajadores.

Planes tácticos a mediano plazo, sería evaluar financiamientos para la compra de maquinaria, equipo de laboratorio, seguridad e higiene y el transporte de reparto.

Siguiendo esta planificación las empresas tienen la posibilidad de extenderse en mercados internacionales, no mantenerse como organización nacional. Para esto debe tenerse una visión con el objeto de pasar a hacer internacional. Para esto se definirán tres etapas las cuales son:

Figura 21 Etapas para generarse a mercados internacionales

Etapa I	Etapa II	Etapa III
Respuesta pasiva	Ingreso inicial abierto	Operaciones internacionales establecidas.



- La etapa I: las respuestas pasivas, donde la administración tiene sus primeras experiencias para convertirse en internacional, donde sus productos son exportados pero no efectúan esfuerzos para incursionarse en mercados extranjeros.

- La etapa II: ingreso inicial abierto, donde la administración se compromete, abiertamente, a vender sus productos en países extranjeros.
- La etapa III: operaciones internacionales establecidas, se alcanza cuando la administración se compromete a perseguir, agresivamente, a mercados extranjeros. También las organizaciones se pueden volver en corporaciones trasnacionales o multinacionales.

Todo lo anterior debe ser relacionado, generalmente, en actividades jerárquicas con sus tomas de decisiones y la planificación administrativa en todos los niveles de la organización para tener una administración descentralizada, esto se basará en actividades administrativas de la siguiente forma:

Actividad administrativa

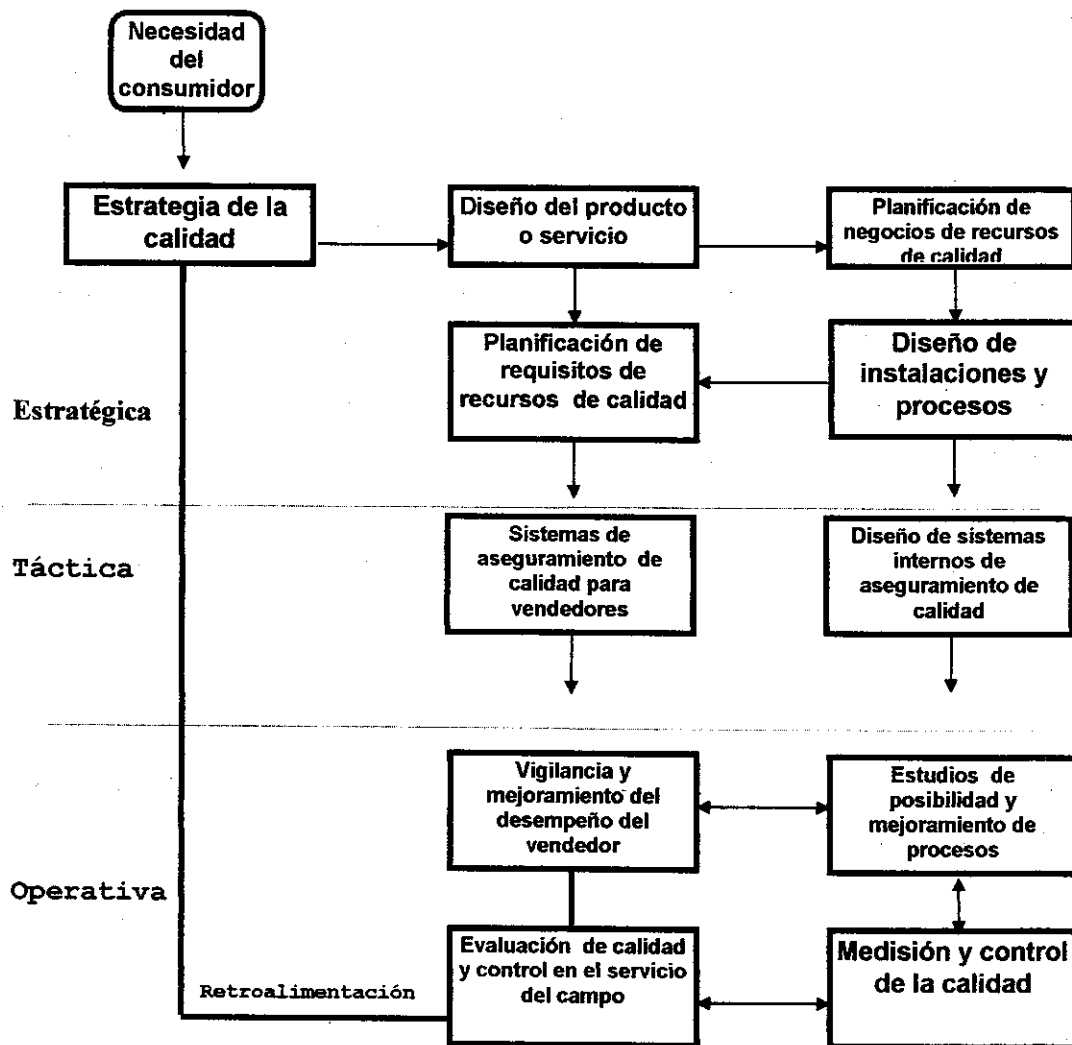
<u>Nivel admón.</u>	<u>Planificación</u>	<u>Organización</u>	<u>Dirección</u>	<u>Control</u>
Alto	Alta	Baja	Baja	Moderada
Medio	Moderada	Alta	Moderada	Moderada
Supervisión	Baja	Baja	Alta	Alta

Para el aseguramiento de las actividades de planificación y control de la calidad del producto en las empresas de panificación, se presentará un modelo que muestra la forma en que se trabajará internamente dentro de la empresa, para cumplir con normas de calidad.

En el nivel estratégico o de la alta dirección, el interés predominante es cumplir con las necesidades del consumidor fabricando productos que sean funcionales y agradables. También existe la responsabilidad de que aumente el funcionamiento de los gerentes que se responsabilizan en la calidad del producto. Recae en los mandos altos e intermedios la planificación estratégica en el comportamiento de las utilidades y la participación en el mercado.

Figura 22

Estructura jerárquica de la planeación y el control de la calidad



En el nivel táctico es respaldar la calidad del producto y que se alcancen las metas y objetivos estratégicos. Además, el sistema de la calidad de los proveedores son importante, es de crear un sistema que asegura la calidad de los materiales que se compran. Esto es que muchas veces, lo que percibe el cliente del producto se ve afectado en forma vital por el modo en que el proveedor da el servicio.

Y, por último, el nivel operativo, donde se controla y vigila la calidad del producto y el cumplimiento con las normas de calidad. En esta fase se pueden realizar proyectos de mejoramiento del personal, procesos de producción y el servicio. También se deben eliminar las causas que contribuyen a la producción de artículos defectuosos.

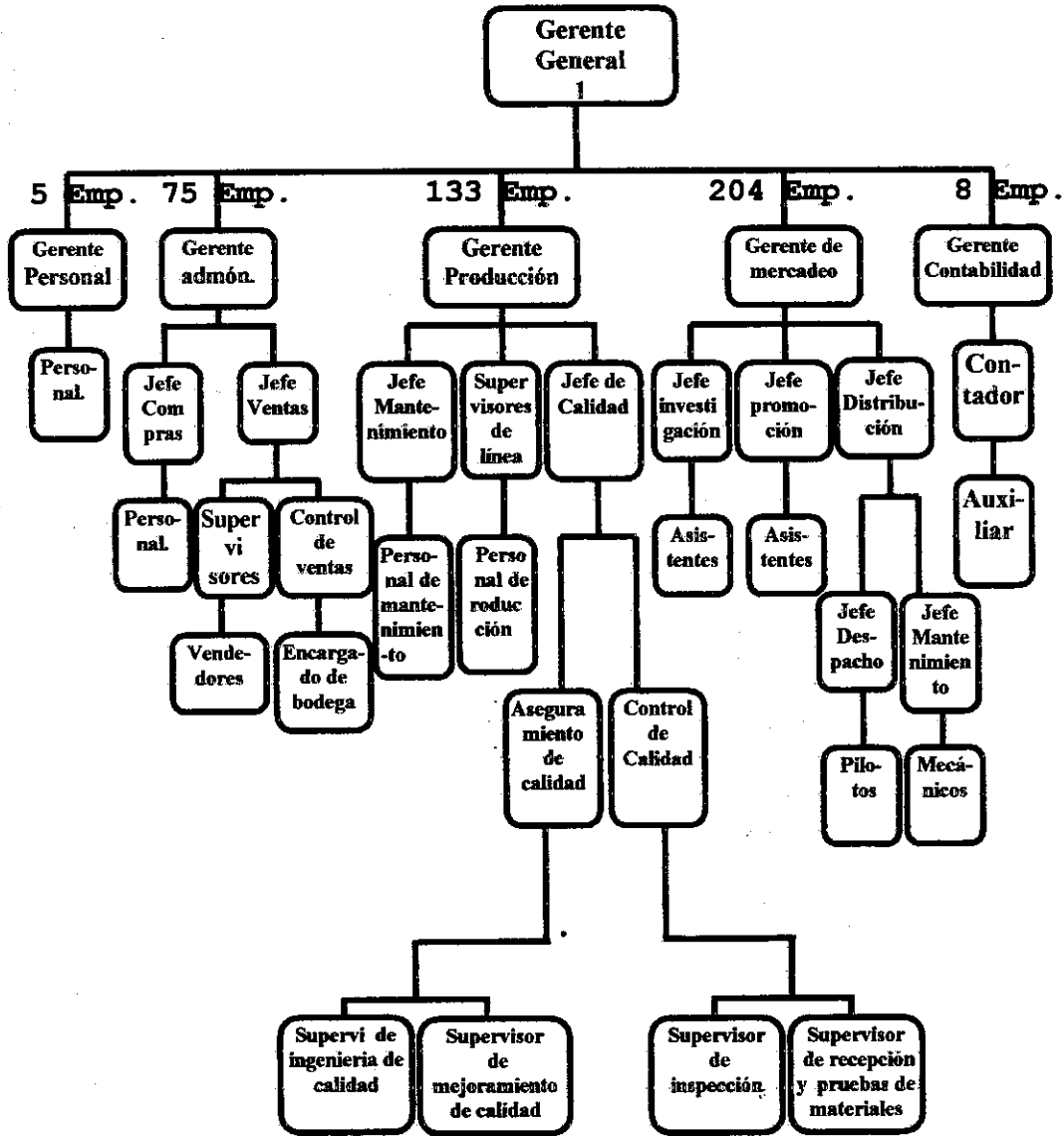
Con este modelo se concentra en prestar un mejor producto o servicio al cliente, con precios más adecuados a la calidad del producto.

3. 4. 3 Organización y dirección

Las empresas nacionales no sólo tiene que planificar con marcar nuevos objetivos y metas; lo cual debe realizar una reestructuración en sus organizaciones y en la jerarquía, es por la importancia de la evolución de las organizaciones, con los cambios estructurales tendrán crecimientos de ingresos y poder alcanzar metas administrativas. En la actual jerarquía organizacional existen algunas deficiencias en dichos departamentos, los cuales se propone mejorar.

En la estructura jerárquica se mejoró en algunas partes, con el propósito de alcanzar el objetivo de establecer una administración de calidad. Como se puede ver, a continuación, la estructura que puede cumplir con las metas de las empresas.

Figura 23 Jerarquía organizacional propuesto



En el departamento de personal debe efectuarse el proyecto de capacitación e inducción a los nuevos empleados. Para la inducción del nuevo empleado se requiere de proporcionar información básica de la empresa, por ejemplo: presentación con los compañeros, la tarjeta de identificación, horario de trabajo, normas, políticas y prestaciones del empleado, generalmente, se proporcionará un manual. También a los nuevos empleados deben ser socializados en otras palabras, enseñanza de actitudes, estándares, valores y conducta que espera la organización.

En el proyecto de capacitación en la empresa debe estar orientado al personal actual y al empleado nuevo, deben comenzar en realizar un estudio para identificar las necesidades de la capacitación en las áreas de trabajo, se tiene que analizar el desempeño del empleado con el objetivo de identificar las deficiencias; esto, básicamente, es para reducir en la ejecución como: el exceso de desperdicio o baja producción.

Identificando bien las necesidades para determinar la técnica de capacitación en cada tarea o estación de trabajo. Se tienen diferentes técnicas.

- **CAPACITACIÓN EN EL PUESTO:** es cuando la persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Existen varios tipos de capacitación en el puesto, probablemente el más conocido el método de asesoramiento o sustituto; donde el empleado recibe la capacitación impartida por un trabajador experimentado o el supervisor mismo. Otra técnica es la rotación de puesto.

- **CAPACITACIÓN POR INSTRUCCIONES DEL PUESTO:** es hacer una lista de cada una de las tareas básicas de un puesto, junto con un "punto clave" para cada una, a fin de proporcionar una capacitación paso por paso para los empleados.

- **PLÁTICAS:** simplemente, dar pláticas o conferencias a los empleados. Es una forma rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas.

- **TÉCNICAS AUDIOVISUALES:** la presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o cintas de video resulta muy eficaz.

- **APRENDIZAJE PROGRAMADO:** método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, que implica presentar preguntas o hechos y permitir que la persona responda, para, posteriormente, ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.
- **CAPACITACIÓN VESTIBULAR O SIMULADA:** capacitar a los empleados en equipo especial fuera del trabajo.
- **INSTRUCCIÓN CON APOYO DE COMPUTADORAS.**

Dentro del departamento de personal exige una evaluación de los jefes de cada área de la empresa, esto servirá para la creación de incentivos y motivaciones para los empleados que desarrollan un excelente desenvolvimiento en sus áreas de trabajo. La motivación en los trabajadores es la disposición del desarrollo de los altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionada por la habilidad de este esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como motivar a los empleados es mediante:

- reconocer las diferencias individuales,
- vinculación de las personas con los puestos,
- utilizar objetivos y metas,
- asegurar de que las personas perciban las metas como alcanzables,
- recompensas individualizadas,
- las recompensas al desempeño,
- sistemas para procurar la equidad.

Crear diferentes tipos de incentivos donde el personal se mantenga motivado, existen varios tipos de incentivos

INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN

- Planes de trabajo a destajo.
- Plan de hora estándar.
- Plan de incentivos grupales.
- Plan de incentivos por asistencia.

INCENTIVOS PARA LOS GERENTES Y EJECUTIVOS

- Incentivos a corto plazo (bonos anuales)
- Incentivos a largo plazo (compra de acciones)

INCENTIVOS PARA LOS VENDEDORES

- Plan de comisión.
- Plan de sueldo.
- Premios especiales (bonos individuales, aparatos eléctricos, etc.)

INCENTIVOS PARA EMPLEADOS DE OFICINA

- El pago por mérito o aumento por mérito.

3. 4. 4 Plan de mantenimiento.

En las empresas no se lleva lo que en el campo de la ingeniería se conoce con el nombre de PLANES DE MANTENIMIENTO, en estos tipos de planes se hace una descripción del número de máquinas, el tipo de proceso, el tiempo de operación y, además, indica el tiempo justo en que la máquina necesita mantenimiento, cuando no se tiene se crean moras, tiempos, ocio de los trabajadores, aumento de costos en la producción y disminución de volumen de la producción.

Se presenta un formato que lleve el control del tipo de maquinaria, el tiempo de trabajo y el tipo de trabajo que realiza, para que el encargado de mantenimiento tenga la certeza en qué parte de la producción puede existir una demora. A continuación el formato del control de mantenimiento

Figura 24

BOLETA DE MANTENIMIENTO	
NOMBRE DE LA EMPRESA: _____	FECHA DE SOLICITUD: _____
DEPARTAMENTO: _____	TIPO DE OPERACIÓN: _____
FECHA DE INICIO: _____	
FECHA DE FINALIZAR: _____	
NOMBRE DE LA MÁQUINA Y/ O HERRAMIENTA	
EVALUACIÓN FINAL	
DIAGNÓSTICO	
REPUESTOS	
EVALUACIÓN FINAL	
OBSERVACIÓN	

3.4.5 Plan de seguridad e higiene

Es también importante un plan de seguridad e higiene; para proteger la integridad física de cada uno de los trabajadores que interviene en el proceso de producción, quizá no se debe basar, directamente, en la apariencia física sino se debe tomar en general su condición corporal ya que esto conlleva tener una mejor salud.

Hay que tomar en cuenta que hay muchas industrias, que no utilizan normas de seguridad para sus empleados, por que asumen que se tiene un personal no capacitado, pero eso no es motivo para emplear; un método eficaz es implementar seminarios y talleres demostrativos que ayuden al trabajador, no a visualizarlo, sino, a conceptualizar las reglas que debe seguir en su estación para evitar un deterioro físico, también el uso de equipo y material adecuado para la realización de las distintas labores.

Las reglas que determinan la utilización de medidas de seguridad e higiene en las estaciones de trabajo, donde se realiza la labor industrial, comercio, agrícola o de cualquier índole, son para prevenir accidentes en determinados puestos de trabajo.

Se mencionan unas áreas donde se pretende emplear normas de seguridad e higiene para proteger la integridad corporal del trabajador

1. En lugares donde se realizan operaciones y procesos de trabajo.
2. En lugares donde se suministran los materiales de producción, son lugares que requieren utilizar persona y equipo adecuado.
3. En lugares de los edificios administrativos, instalaciones de producción, donde hay que emplear normas ambientales.
4. En lugares de almacenaje de producción y materias primas donde se utilizan tipos de maquinaria.

Para que exista un sistema de seguridad e higiene en las industrias:

1. promover la capacitación al departamento de seguridad e higiene,
2. facilitar la organización del funcionamiento del plan de seguridad,
3. someter al personal a exámenes médicos para comprobar el estado de salud,
4. colocar en lugares visibles avisos, carteles, etc, sobre los riesgos y normas de seguridad que tiene que emprender en sus tareas.

Durante el proceso de producción se debe recalcar que la seguridad en el trabajador, ya que existe el mayor porcentaje de accidentes, si no existe un plan adecuado.

Se mencionan normas que son importantes durante el proceso para evitar lesiones en el trabajador de panificación:

- tener una aceptable ventilación que es importante durante el proceso por los hornos que mantienen una elevada temperatura, donde el personal rinde menos en su trabajo,
- tener una máxima iluminación natural y artificial para la salud del empleado,
- la limpieza de la maquinaria se debe hacer antes de las operaciones o después de la misma,
- uso de completo del equipo de seguridad en el trabajador,
- nunca dejar al trabajador laborar en estado de ebriedad.

Para el Departamento de Producción se desarrollará un estudio que determine el tipo de iluminación en las distintas áreas de la empresa como en los pasadillos, escaleras, laboratorio y en el área de producción donde se prevé accidentes y deficiencia en ciertas áreas de trabajo.

También es importante la señalizaciones, ya, que pueden ocurrir ocasiones que los trabajadores no saben a donde acudir en un determinado momento por cualquier eventualidad, se propone utilizar la siguiente distribución de colores, explicando su significado.

- Amarillo de alta visibilidad: se utiliza para pasadillos, escaleras, precaución, etc.
- Rojo: se utiliza para protección contra fuego, donde estan colocados extinguidores y equipos de socorro para fuego.
- Naranja: se utiliza para cajas de interruptores, cajas de fusibles, engranajes, etc.
- Azul: se utiliza para el paso de agua.
- Negro: se utiliza para control de tránsito, paso de combustible, etc.

En el área de producto terminado es necesario del personal adecuado en el uso de montacargas para el manejo de producto o materia prima.

En el departamento de administración, se tiene la realización del proyecto de compras de maquinaria y transporte para las nuevas vías de distribución del producto. Con el control de las compras de materia prima y las ventas del producto.

El departamento de mercadeo es vital para las empresas nacionales donde ayudará al crecimiento de utilidades y mejor participación de los productos en los mercados nacionales, para esto se necesita la investigación y el desarrollo. En donde están los mercados de consumidores finales y usuarios de negocios, comportamiento de la compra y la demanda del cliente.

Además, la estrategia de la creación de nuevas marcas, el desarrollo de nuevos productos, la determinación de estrategias y políticas de la fijación de precios y mejores o nuevos canales de distribución para obtener mayores ventas en los mercados; para eso hay que desarrollar campañas publicitarias donde se informa a los mercados, la calidad del producto. Esto se realiza mediante métodos como:

la venta personal: es la presentación que hace el representante de la organización vendedora de un producto a un posible cliente. En todos los negocios se gasta más dinero en la venta personal que en cualquier otra forma de promoción,

la publicidad: es el tipo de comunicación masiva pagada en la que se identifica con claridad al patrocinador. Las maneras más comunes son las transmitidas (TV y radio) y en impresión (periódicos y revistas),

promoción de ventas: es la complementación de la venta personal y la publicidad donde incluye ventas de un concurso de vendedores y los consumidores, las ferias comerciales, las exhibiciones en las tiendas, las muestras, los premios y los cupones.

3.4.6 Control

3.4.6.1 Evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño se aplicará el método de Westinghouse que considera cuatro factores en la estación de trabajo:

1. la habilidad: se define como la pericia en seguir un método dado. La habilidad o destreza se determina por la experiencia y sus aptitudes inherentes, como coordinación natural y ritmo de trabajo. Toda persona en una actividad determinada aumenta con el tiempo, ya que con mayor familiaridad con el trabajo trae consigo mayor velocidad, regularidad en el moverse y ausencia de titubeos y movimientos falsos. Una disminución en la habilidad, generalmente, es resultado de una alteración en las facultades debido a factores físicos o psicológicos;
2. esfuerzo o empeño: se define como una demostración de la voluntad para trabajar con eficiencia. El empeño es representativo de la rapidez con la que se aplica la habilidad y puede ser controlado en alto grado por el operario;
3. condiciones: son aquellas que afectan al operario y no a la operación. Las condiciones serán calificadas como normales o promedio cuando las condiciones se evalúan en comparación con la forma en la que se hallan, generalmente, en la estación de trabajo. Los elementos que afectarían las condiciones de trabajo son: temperatura, ventilación, luz y ruido;

4.consistencia: la consistencia del operario debe evaluarse mientras se realiza el estudio.

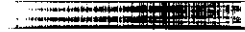
La verificación del desempeño en los cumplimientos de las metas marcadas en las diferentes áreas, también la inspección de la calidad del producto terminado y las materias primas con la supervisión adecuada.

3.4.6.2 Control del producto

La calidad del producto dentro del proceso se inspecciona mediante herramientas estadística que ayudan para cumplir con las normas. El control estadístico del proceso es el procedimiento donde se gráfica mediante variables o atributos, para observar si el producto cumple con las especificaciones o está fuera de control con los requerimientos que necesita para competir en el mercado.

Asi mismo, el desempeño de los trabajadores en las estaciones de trabajo.

Con este plan de acción se espera que las fábricas nacionales tengan una herramienta para el libre comercio, donde existirá mayor competencia en los mercados nacionales. Hoy las empresas tienen un gran reto de sobrevivencia para los próximos años, si no mejoran sus organizaciones, fácilmente, serán desplazadas por empresas extranjeras que tiene experiencia, tecnología y mejores organizaciones orientadas a la competencia en la calidad del producto.



11

11

4. LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS SOBRE EL COMERCIO DE PANIFICACIÓN

Las empresas nacionales mediante el plan de acción obtendrán resultados en varios aspectos; en lo que favoreciera estar bien organizadas. Con el desarrollo del plan de acción, las empresas mejoran en:

- 4.1)** organización,
- 4.2)** en el segmento de mercado,
- 4.3)** financiero, escenarios pesimistas, normal y optimistas,
- 4.4)** futuro de las empresas panificadoras en el libre comercio sin el plan de acción.

4.1) Organización

En la organización se obtendrán resultados en todos los departamentos de la jerarquía organizacional. Como en el departamento de Personal se desarrolla un plan de capacitación, con la creación de incentivos al trabajador de la fábrica, con el propósito de que los empleados tengan el conocimiento y habilidades que se necesitan para desempeñar sus funciones. Para tener resultados un personal de alta calificación de rendimiento, existirá un aumento de personal de: 6 Jefes, 11 supervisores, 25 personal administrativo y 80 vendedores, con un total de 122 persona que implica un total de Q 243,000.

Los costos de los incentivos para los empleados se describen de la siguiente forma:

A) INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE PRODUCCIÓN

PLAN DE TRABAJO A DESTAJO

Sólamente a los operarios de las líneas de producción serán recompensados, mensualmente, por cada pan extra que sobre pasa el estándar de producción diario obtendra dos centavos por pan extra. Con un costo de Q 21,677.76 por año.

PLAN DE HORA ESTANDAR

A los supervisores del área de producción que producen o empaquen más del estándar por hora diaria de cada área, se les bonificará, mensualmente, con cinco centavos por pan extradiario. El costo por año sería de Q 54,194.40.

PLAN DE INCENTIVOS GRUPALES

Por cada mes

Al personal de producción de las áreas de mantenimiento, control de calidad y líneas de producción, por cumplir con las metas mensuales de la empresa serán recompensados con diplomas con un costo total mensual de Q 3,000 y Q 36,000 por año.

Por cada año

Al mejor grupo de personal de producción de las áreas de mantenimiento, control de calidad y líneas de producción, por resolver problemas que ayudan a la empresa en reducir costos siendo recompensados con bonos que tienen como costo un total de Q 4,750 al año.

PLAN DE INCENTIVOS ASISTENCIA

Todo el personal que lleva un record de asistencia puntual durante cada trimestre del año. En los primeros tres trimestres recompensados con diplomas y al final de año al personal con mejor record del año recompensado con un Pin o bono, con un costo de Q 30,912 al año.

B) INCENTIVOS PARA LOS GERENTES Y EJECUTIVOS

INCENTIVOS A CORTO PLAZO

A todos los jefes y gerentes de las áreas, como el gerente general tendrán un bono económico si cumplen con los objetivos y metas de la empresa en cada año con un costo de Q 8,400.

INCENTIVOS A LARGO PLAZO

A todos los gerentes de las áreas y el gerente general por la trayectoria de varios años de trabajo con la empresa siendo recompensados mediante acciones de la compañía.

C) INCENTIVOS PARA LOS VENEDORES

PLAN DE COMISIONES

A todos los vendedores tendrán una comisión de ventas por sobre pasar el estándar de la ruta asignada, recompensado con un 5 por ciento de la venta mensual.

PLAN DE SUELDO

Todo el personal de la empresa será recompensado con un aumento de sueldo base con un 2 por ciento si cumple con un 90 por ciento de las metas establecidas al año. Con un costo de Q 67,900 por año.

PREMIOS ESPECIALES

Al personal que cumple con los objetivos y metas de la empresa establecidas en el año, siendo recompensados con bonos, aparatos eléctricos, diplomas y pines simbólicos.

D) INCENTIVOS PARA EMPLEADOS DE OFICINA

EL PAGO POR MÉRITO O AUMENTO POR MÉRITO

Sólo al personal de oficinas por el buen resultado de las acciones dentro del trabajo, siendo recompensados mediante bonos o diplomas con un costo de Q 10,000 al año.

Con el departamento de producción se obtendrá un análisis de los costos de calidad, donde se evaluó mediante: cuantificar la dimensión del problema de la calidad en términos de dinero, mejora la comunicación entre los administradores medios y la alta administración y La identificación de oportunidades de reducción de costos. Además, en la implementación de una nueva línea de producción con un costo aproximado de Q 12,000,00 con el objetivo de aumentar la producción a 12,013,092 productos por mes.

Así mismo, un plan de mantenimiento preventivo de las máquinas, el desarrollo de un plan de seguridad e higiene y el estudio de investigación de tiempos y movimientos; para mejorar la eficiencia y eficacia de los operadores en la elaboración del producto.

El resultado del mantenimiento preventivo en cada máquina es la disminución de las demoras durante el proceso y con el plan de seguridad e higiene beneficia en la reducción de accidentes; lo importante es la salud del personal que influye en su rendimiento y desempeño en su trabajo.

En los departamentos de compras y ventas, con la capacitación, mejor tecnología el rendimiento será parte importante en las utilidades de la empresa.

En el departamento de distribución se ampliará el número de los vehículos de repartos con un número de 20 vehículos con un costo de Q 2,200,000.

4.2) Segmento de Mercado

Con implementar un departamento de mercadeo prospero la empresa en la investigación y desarrollo de nuevos productos que beneficia: mejor posicionamiento de mercado, precios competitivos, creación de nuevos productos o mejorados, la promoción y el nuevo canal de distribución con la compra de transporte para el mejor servicio en la entrega de los productos en toda la región, se espera que al trabajar con el plan de acción tenga un aumento del 33% al inicio, que aproximadamente, al finalizar el primer año se tenga en quetzales un total Q 40,602,240 por todo el año . Esto es una inversión para el futuro de las empresas al extenderse en los mercados internacionales.

4.3) Financiero, escenario pesimista, normal y optimista

Las organizaciones nacionales en lo financiero, actualmente, tienen costos en mano de obra, en la energía, agua y en la materia prima es donde existen mayores costos (HARINA) en producción. Se muestra de la siguiente forma un estado de costo de producción, estado de pérdidas y ganancias y el balance general actual.

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN
DEL 1 DE AGOSTO DE 1997 AL 31 DE JULIO DE 1998

MATERIA PRIMA

Inventario inicial materia prima	Q . 360,000	
Compras de materia prima	Q 6,120,000	
(-) Devoluciones de materia prima	<u>Q 240,000</u>	
Materia Prima disponible	Q 6,240,000	
(-) Inventario final materia prima	Q 336,000	
Costo de materia prima directa		Q 5,904,000
MANO DE OBRA DIRECTA		<u>Q 1,776,000</u>
COSTO PRIMO		Q 7,680,000

COSTOS DE FABRICACIÓN

Materiales indirectos	Q 264,000	
Mano de obra indirecta	Q 275,000	
Gastos de reparación de vehículos	Q 120,000	
Gastos de reparación de maquinaria	<u>Q 60,000</u>	<u>Q 719,000</u>
COSTO DE FABRICACIÓN		Q 8,399,000

PRODUCTOS EN PROCESO

Inventario inicial producto en proceso	Q 216,000	
Inventario final producto en proceso	<u>Q 132,000</u>	<u>Q 108,000</u>
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO		Q 8,507,000

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS
DEL 1 DE AGOSTO DE 1997 AL 31 DE JULIO DE 1998

VENTAS	Q 30,528,000
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO	<u>Q 8,507,000</u>
GANACIA BRUTA EN VENTAS	Q 22,021,000

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE VENTA	Q 1,080,000
SUELDOS DE VENTA	Q 1,344,000
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	Q 18,999.6
DEPRECIACIÓN DE VEHICULOS	Q 247,390.1
ENERGÍA ELECTRICA	Q 360,000
AGUA	<u>Q 180,000</u> Q 3,230,389.7
GANACIA BRUTA	Q 18,790,610.3

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE AGOSTO DE 1997 AL 31 DE JULIO DE 1998

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS	Q10,422,610.3
CLIENTES	Q 2,900,000
IVA	Q 1,700,000
MERCADERIA	Q 2,240,000
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	Q 336,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	Q 570,000
INVENTARIP FINAL DE PRODUCOTO EN PROCESO	Q 132,000

FIJO

INMUEBLES	Q 200,000
-----------	-----------

DIFERIDO

MATERIAL DE EMPAQUE	Q 600,000
---------------------	-----------

SUMA DE ACTIVO

Q 19,100,610.3

PASIVO	
<u>CORTO PLAZO</u>	
ACREEDORES	Q 10,000
<u>LARGO PLAZO</u>	
PROVEEDORES	Q 200,000
TOTAL PASIVO	Q 210,000
CAPITAL	Q 100,000
UTILIDAD	<u>Q 18,790,610.3</u>
SUMA IGUAL AL ACTIVO	Q 19,100,610.3

A continuación se presentan los estados de costos de producción, pérdidas y ganancias, y, balance general de los escenarios pesimistas, normal y optimistas, esperados.

ACTITUD PESIMISTA

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN ESPERADOS DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

MATERIA PRIMA

Inventario inicial materia prima	Q	360,000	
Compras de materia prima	Q	6,426,000	
(-) Devoluciones de materia prima	Q	<u>240,000</u>	
Materia Prima disponible	Q	6,546,000	
(-) Inventario final materia prima	Q	336,000	
Costo de materia prima directa			Q 6,210,000
MANO DE OBRA DIRECTA			<u>Q 1,999,100</u>
COSTO PRIMO			<u>Q 8,209,100</u>

COSTOS DE FABRICACIÓN

Materiales indirectos	Q	351,120	
Mano de obra indirecta	Q	340,000	
Gastos de reparación de vehículos	Q	120,000	
Gastos de reparación de maquinaria	Q	<u>60,000</u>	Q 871,120
COSTO DE FABRICACIÓN			<u>Q 9,080,220</u>

PRODUCTOS EN PROCESO

Inventario inicial producto en proceso	Q	216,000	
Inventario final producto en proceso	Q	<u>132,000</u>	Q 108,000
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO			<u>Q 9,188,220</u>

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS ESPERADOS
DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

VENTAS	Q 30,528,000	
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO	<u>Q 9,188,220</u>	
GANACIA BRUTA EN VENTAS		Q 21,339,780
 GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE VENTA	Q 1,134,000	
SUELDOS DE VENTA	Q 1,638,400	
GASTOS DIVERSOS	Q 233,834.16	
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	Q 2,418,999.6	
DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS	Q 687,390.1	
ENERGÍA ELECTRICA	Q 360,000	
AGUA	<u>Q 240,000</u>	<u>Q 6,712,623.86</u>
 GANACIA BRUTA		 Q 14,627,156.14

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
BALANCE GENERAL ESPERADO
DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS		Q 1,000,000.84
CLIENTES		Q 2,400,000
IVA		Q 1,785,000
MERCADERIA		Q 2,240,000
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	Q	336,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	Q	570,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO EN PROCESO	Q	132,000

FIJO

INMUEBLES		Q 200,000
MAQUINARIA	Q 12,000,000	
DEP. ACUM. MAQ.	Q 2,418,999.6	Q 9,581,000.4
VEHÍCULOS	Q 2,200,000	
DEP. ACUM. VEHI.	Q 687,390.1	Q 1,512,609.9

DIFERIDO

MATERIAL DE EMPAQUE		Q 500,000
---------------------	--	-----------

SUMA DE ACTIVO Q 20,256,611.14

PASIVO

CORTO PLAZO

ACREEDORES Q 30,000

LARGO PLAZO

PROVEEDORES Q 400,000

TOTAL PASIVO Q 430,000

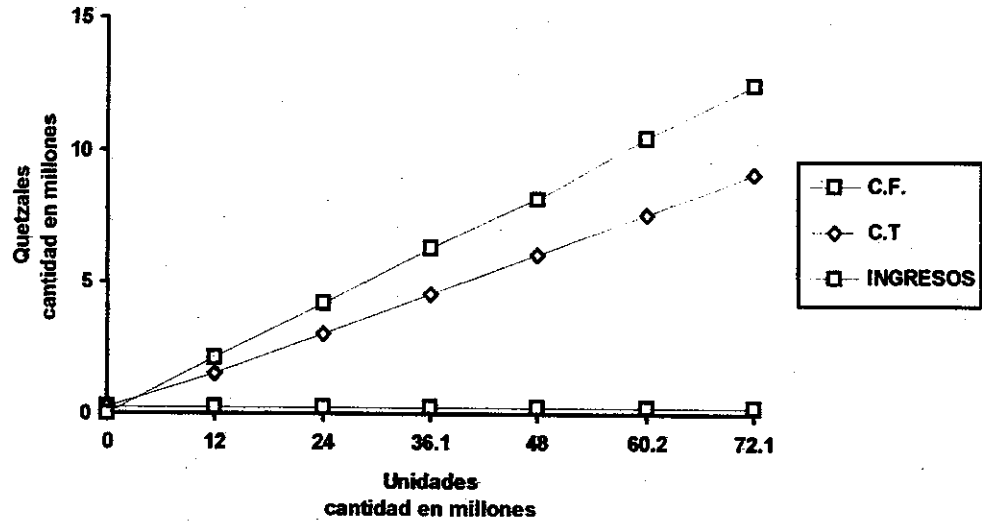
CAPITAL Q 5,199,455

UTILIDAD Q 14,627,156.14

SUMA IGUAL AL ACTIVO Q 20,256,611.14

Figura 25 Punto de equilibrio pesimista

Gráfica del Punto de Equilibrio



El punto de equilibrio al tener un Costo Fijo aproximado de Q 3,141,515.79, con Costos Variables de Q 12,759,328.07 y unas ventas de Q 30,528,000, con la fórmula se obtiene:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{C.F.}}{1 - (\text{C.V.} / \text{Ventas})}$$

Punte de equilibrio= 5,397,375 UNIDADES.

ACTITUD NORMAL

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN ESPERADOS DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

MATERIA PRIMA

Inventario inicial materia prima	Q	360,000	
Compras de materia prima	Q	6,854,400	
(-) Devoluciones de materia prima	Q	<u>240,000</u>	
Materia Prima disponible	Q	6,974,400	
(-) Inventario final materia prima	Q	<u>336,000</u>	
Costo de materia prima directa			Q 6,638,400

MANO DE OBRA DIRECTA Q 1,999,100

COSTO PRIMO Q 8,637,500

COSTOS DE FABRICACIÓN

Materiales indirectos	Q	351,120	
Mano de obra indirecta	Q	340,000	
Gastos de reparación de vehículos	Q	120,000	
Gastos de reparación de maquinaria	Q	<u>60,000</u>	Q <u>871,120</u>
COSTO DE FABRICACIÓN			Q 9,508,620

PRODUCTOS EN PROCESO

Inventario inicial producto en proceso	Q	216,000	
Inventario final producto en proceso	Q	<u>132,000</u>	Q <u>108,000</u>
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO			Q 9,616,620

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS ESPERADOS
DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

VENTAS	Q 34,191,360	
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO	<u>Q 9,616,620</u>	
GANACIA BRUTA EN VENTAS		Q 24,574,740
 GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE VENTA	Q 1,188,000	
SUELDOS DE VENTA	Q 1,638,400	
GASTOS DIVERSOS	Q 233,834.16	
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	Q 2,418,999.6	
DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS	Q 687,390.1	
ENERGÍA ELECTRICA	Q 396,000	
AGUA	<u>Q 276,000</u>	<u>Q 6,838,623.86</u>
 GANACIA BRUTA		 Q 17,736,116.14

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
BALANCE GENERAL ESPERADO
DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS		Q 1,236,505.84
CLIENTES		Q 2,520,000
IVA		Q 1,904,000
MERCADERIA		Q 2,464,000
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA		Q 336,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO		Q 570,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO EN PROCESO		Q 132,000

FIJO

INMUEBLES		Q 200,000
MAQUINARIA	Q 12,000,000	
DEP. ACUM. MAQ.	Q 2,418,999.6	Q 9,581,000.4
VEHÍCULOS	Q 2,200,000	
DEP. ACUM. VEHI.	Q 687,390.1	Q 1,512,609.9

DIFERIDO

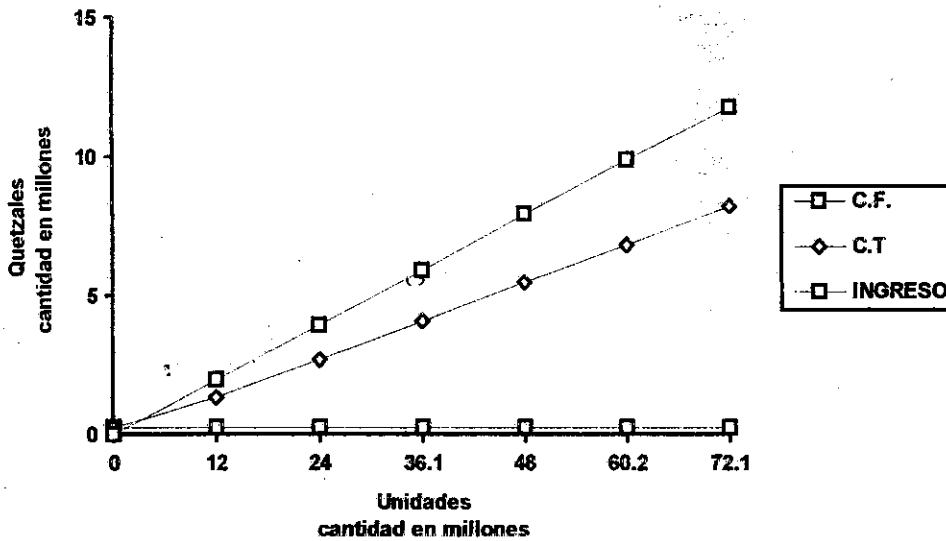
MATERIAL DE EMPAQUE		Q 550,000
---------------------	--	-----------

SUMA DE ACTIVO

Q 21,006,116.14

Figura 26 Punto de equilibrio normal

Gráfica del Punto de Equilibrio



El punto de equilibrio al tener un Costo Fijo aproximado de Q 3,141,515.79, con Costos Variables de Q 13,313,728.07 y unas ventas de Q 34,191,360, con la fórmula se obtien:

C.F.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{C.F.}}{1 - (\text{C.V.} / \text{Ventas})}$$

$$\text{Punte de equilibrio} = 5,144,870 \text{ UNIDADES}$$

ACTITUD OPTIMISTA

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN ESPERADOS DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999

MATERIA PRIMA

Inventario inicial materia prima	Q	360,000	
Compras de materia prima	Q	8,139,600	
(-) Devoluciones de materia prima	Q	<u>240,000</u>	
Materia Prima disponible	Q	8,259,600	
(-) Inventario final materia prima	Q	<u>336,000</u>	
Costo de materia prima directa			Q 7,923,600
MANO DE OBRA DIRECTA			<u>Q 1,999,100</u>
COSTO PRIMO			Q 9,922,700

COSTOS DE FABRICACIÓN

Materiales indirectos	Q	351,120	
Mano de obra indirecta	Q	340,000	
Gastos de reparación de vehículos	Q	120,000	
Gastos de reparación de maquinaria	Q	<u>60,000</u>	Q 871,120
COSTO DE FABRICACIÓN			Q10,793,820

PRODUCTOS EN PROCESO

Inventario inicial producto en proceso	Q	216,000	
Inventario final producto en proceso	Q	<u>132,000</u>	Q 108,000
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO			Q 10,901,820

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANACIAS ESPERADOS
DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999 AÑO

VENTAS	Q 40,602,240
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO	<u>Q 10,901,820</u>
GANACIA BRUTA EN VENTAS	Q 29,700,420

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE VENTA	Q 1,188,000
SUELDOS DE VENTA	Q 1,638,400
GASTOS DIVERSOS	Q 233,834.16
DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA	Q 2,418,999.6
DEPRECIACIÓN DE VEHÍCULOS	Q 687,390.1
ENERGÍA ELECTRICA	Q 396,000
AGUA	<u>Q 300,000 Q 6,862,623.86</u>

GANACIA BRUTA Q 22,837,796.14

FÁBRICAS DE PANIFICACIÓN
BALANCE GENERAL ESPERADO
DEL 1 DE AGOSTO DE 1998 AL 31 DE JULIO DE 1999 AÑO

ACTIVO

CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS		Q 4,269,561.84
CLIENTES		Q 3,120,000
IVA		Q 2,707,424
MERCADERIA		Q 2,979,200
INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	Q	336,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMINADO	Q	570,000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO EN PROCESO	Q	132,000

FIJO

INMUEBLES		Q	200,000
MAQUINARIA	Q	12,000,000	
DEP. ACUM. MAQ.	Q	2,418,999.6	Q 9,581,000.4
VEHÍCULOS	Q	2,200,000	
DEP. ACUM. VEHI.	Q	687,390.1	Q 1,512,609.9

DIFERIDO

MATERIAL DE EMPAQUE		Q	700,000
---------------------	--	---	---------

SUMA DE ACTIVO Q 26,107,796.14

PASIVO

CORTO PLAZO

ACREEDORES Q 30,000

LARGO PLAZO

PROVEEDORES Q 400,000

TOTAL PASIVO Q 430,000

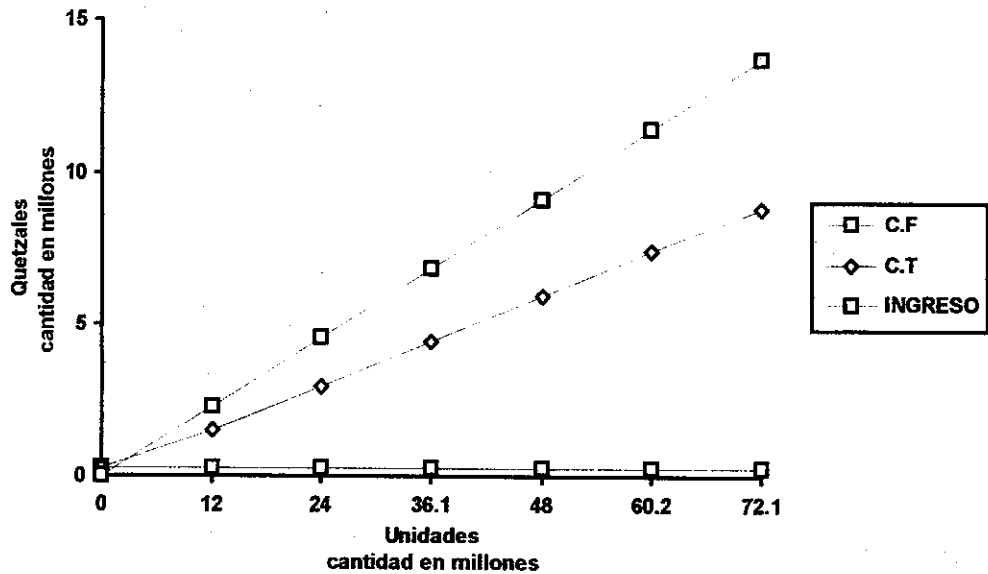
CAPITAL Q 2,840,000

UTILIDAD Q 22,837,796.14

SUMA IGUAL AL ACTIVO Q 26,107,796.14

Figura 27 Punto de equilibrio optimista

Gráfica del Punto de Equilibrio



El punto de equilibrio al tener un Costo Fijo aproximado de Q 3,141,515.79, con Costos Variables de Q 14,622,928.07 y unas ventas de Q 40,602,240, con la fórmula se obtiene:

C.F.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{C.F.}}{1 - (\text{C.V.} / \text{Ventas})}$$

Punte de equilibrio= 4,909,775 UNIDADES

Mediante este punto la empresa obtendra beneficios económicos y un mejor posicionamiento en el mercado.

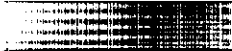
4.4) Futuro de las empresas panificadoras en el libre comercio sin el plan de acción

Las empresas panificadoras nacionales sin aplicar el plan de acción, serán afectadas con el libre comercio; dado que existirá una mayor influencia de empresas extranjeras a Guatemala ocasionando competencia en el mercado, mejores productos a mejor precio, calidad y mejor servicio donde el consumidor será beneficiado.

Esto no beneficia a la empresa nacional porque podría ocasionar la quiebra total de la fábrica. Entonces, el plan de acción es la herramienta que ayudará a las empresas panificadoras nacionales a aumentar sus ventas obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado, con la compra de nueva maquinaria para satisfacer la demanda, vehículos de reparto para un mejor servicio al cliente y la contratación de nuevo personal para los departamentos de distribución y control de calidad; esto beneficia al consumidor final.

Tabla VI
ESCENARIOS FINANCIEROS
DEL PLAN DE ACCION

	ACTUAL	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
VENTAS	30,528,000	30,528,000	34,191,360	40,602,240
COSTO				
TOTAL	11,737,389.7	15,900,843.86	16,455,243.86	17,764,443.86
UTILIDAD	18,790,610.3	14,627,156.14	17,736,116.14	22,837,796.44
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES		5,397,375	5,144,870	4,909,775



CONCLUSIONES

1. Las empresas panificadoras nacionales tienen la oportunidad, en el libre comercio, de alcanzar un amplio desarrollo organizacional, financiero y la ampliación para evitar una pérdida de su participación en el mercado.
2. La amenaza de las empresas extranjeras por las estructuras productivas, la experiencia organizacional y su gran trayectoria a nivel internacional.
3. Las empresas nacionales de panificación, actualmente, distribuyen sus productos en la ciudad capital y en algunas empresas, alrededores de la ciudad capital.
4. Actualmente, la calidad del producto nacional aumentó lo que ha beneficiado, gradualmente, en sus ingresos y un mejor posicionamiento en el mercado compitiendo con las empresas extranjeras.
5. En la producción de las empresas nacionales resulta que la capacidad productiva es insuficiente por el tipo de maquinaria utilizada.

6. En la actualidad, la harina es uno de los problemas en los costos de las empresas de panificación por baja calidad que los proveedores distribuyen. Otro costo es la falta de capacitación en el personal, causa problemas con productos defectuosos, demoras, etc.
7. Al consumidor final se beneficia con el libre comercio por la competencia entre las empresas nacionales y extranjeras por la calidad de sus productos y bajos precios que otorga cada empresa.
8. Al aplicar el plan de acción, las empresas nacionales buscan beneficios económicos y expansión a los mercados internacionales.
9. De acuerdo con el punto de equilibrio de los escenarios mostrados actualmente, se tendría un total aproximado de 5,397,375 unidades para el escenario Pesimista, 5,144,870 unidades para el Normal y 4,909,775 unidades para el optimista, fabricadas para que una empresa nacional fuera competitiva implementando el plan de acción.

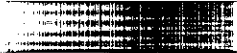
RECOMENDACIONES

1. Unificar o formar un "Join Venture" de empresas de panificación, empresas de elaboración de empaque y productores de materia prima para la creación de una corporación que facilita competir a nivel nacional e internacional.
2. Analizar el libre comercio sobre las oportunidades en la compra de materia prima en el extranjero que beneficia en la reducción costos de la calidad del producto.
3. Compra de maquinaria y vehículos de reparto para distribución de los productos con el objetivo de tener mayor posicionamiento en el mercado nacional.
4. Mejorar la calidad de los productos para mejor aceptación en los consumidores y poder competir los productos nacionales en mercados internacionales.
5. Implementar el plan de acción que favorece a las empresas nacionales en mejorar su distribución del producto y la capacitación del personal para competir a nivel nacional.

11. SIECA. **Libro el nuevo sistema económico mundial**
CAPITULO Sela.Guatemala, 1997.
12. IDEN.
13. Banco de Guatemala. **Departamento de estadístico
economicos sección análisis de mercado y comercio
exterior.** Guatemala, 1997.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Diccionario de la real Academia Española.
2. SIECA. **El panorama de inserción internacional de América latina y el Caribe**. CAPITULO I. Guatemala, 1997.
3. Convención de estudiantes de mecánica industrial. **Temas de negociaciones del ALCA**. Guatemala, 1997.
4. SIECA. **El panorama de inserción internacional de América latina y el Caribe**. CAPITULO II. Cuadro II.1 pág.38 Guatemala , 1997.
5. SIECA. **El Panorama de Inserción Internacional de América Latina y el Caribe**. CAPITULO III. Pág. 162 y 167. Guatemala, 1997.
6. José Fernando López Hernandez. **Tesis La Integración Económica de Centroamérica y Reconversión de la industria**. Facultad de Ingeniería, 1996.
7. Banco de Guatemala. **Boletín Informativo del Banco de Guatemala**. Número 128, Guatemala, 1997.
8. Convención de Estudiantes de Mécanica Industrial, **Conferencia de OEA**. Guatemala, 1997.
9. SIECA. **Libro de Tendencias de la Integración de América Latina y el Caribe**. CAPITULO Sela. Guatemala, 1996.
10. SIECA. **Protocolo al tratado General de Integración Económica Centroamericana**. Boletín informativo. Guatemala, 1993.




BIBLIOGRAFÍA

1. ASIES. **Análisis conyuntural de las principales variables económicas**. Guatemala: septiembre 1997.
2. JAMES R. Evans y Willian M. Lindsay. **Administración y control de la calidad**. México, Editorial Iberoamericana, 1995.
3. SIECA. **El nuevo sistema Económico mundial**. Capítulos del Sela 43. Abril / Junio de 1995.
4. STONER, James. **Administración**. Tercera Edición. México: Hispanoamericana, 1997.
5. STEPHEN P. Robbins. **Administración, teoría y práctica**. Cuarta Edición (1994).
6. CEPAL. **Panorama de inserción Internacional de América Latina y el Caribe**. Naciones Unidas. (1996).
7. SHERMAN, Arthur J.R. y George W. Bohlander. **Administración de los Recursos Humanos**. (1994).

8. SIECA. Tendencias de la integración de América Latina y el Caribe. Capítulos del Sela 49. Enero/Marzo de 1997.

9. STANTON, Willian J., Michael J. Etzel, Bruce J. Walker
Fundamentos de Marketing. Novena Edición (1994).

ANEXO 1


 DRI-RTU-01		FORMULARIO PARA INSCRIPCION, AFILIACION Y ACTUALIZACION DE CONTRIBUYENTES EN EL REGISTRO TRIBUTARIO UNIFICADO					No. E	
INDICAR		<input type="checkbox"/> 1	INSCRIPCION	<input type="checkbox"/> 2	AFILIACION	<input type="checkbox"/> 3	ACTUALIZACION	NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA (NIT)
I. IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE								
1 NOMBRE, RAZON SOCIAL O DENOMINACION						2 ORGANIZACION LEGAL		
3 DOMICILIO FISCAL				4 MUNICIPIO	5 DEPTO.	6 FECHA CAMBIO		
7 NOMBRE COMERCIAL						8 FECHA CAMBIO		
9 DOMICILIO COMERCIAL				10 MUNICIPIO	11 DEPTO.	12 FECHA CAMBIO		
13 TELEFONO (FAX)	14 FECHA DE NACIMIENTO		15 FECHA CONSTITUCION		16 FECHA INSCRIPCION PROVISIONAL REGISTRO MERCANTIL U OTRO	17 NUMERO DE CEDULA O PASAPORTE (SI ES EXTRANJERO)		
18 NACIONALIDAD		19 SEXO		20 ACTIVIDAD ECONOMICA				
GUAT. <input type="checkbox"/> EXT. <input type="checkbox"/>		M. <input type="checkbox"/> F. <input type="checkbox"/>						
21 NUM. ESCRITURA PUBLICA (FECHA)			22 NOMBRE DEL NOTARIO			23 No. DE COLEGIADO		
24 NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL NOMBRADO						25 NIT		
26 NOMBRE DEL CONTADOR				27 FECHA NOMBRAMIENTO		28 No. DE REGISTRO		
29 FECHA DE NOMBRAMIENTO EN EL REGISTRO MERCANTIL REP. LEGAL		30 FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES		31 FECHA DE CESE DE ACTIVIDADES		32 FECHA DE FALLECIMIENTO		
DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		DIA MES AÑO		
33 MOTIVO CESE DE ACTIVIDADES								
II. AFILIACION AL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO								
34 PERIODO DE IMPOSICION ORDINARIO				35 PERIODO DE IMPOSICION EXTRAORDINARIO				
36 CAPITAL AUTORIZADO		CAPITAL SUSCRITO		CAPITAL PAGADO		37 MONTO DE INGRESOS ANUALES		
Q.		Q.		Q.				
38 SISTEMA DE VALORIZACION DE INVENTARIOS				39 SISTEMA CONTABLE				
40 TIPO DE CONTRIBUYENTE								
EXENTO <input type="checkbox"/>		AFECTO <input type="checkbox"/>		NORMAL <input type="checkbox"/>		PEQUEÑO <input type="checkbox"/>		PAGO TRIMESTRAL <input type="checkbox"/>
PROFESION LIBERAL <input type="checkbox"/>		PERSONA INDIVIDUAL, PROPIETARIA DE EMPRESA Y/O VEHICULO <input type="checkbox"/>		PERSONA INDIVIDUAL EN RELACION DE DEPENDENCIA <input type="checkbox"/>				
III. AFILIACION A OTROS IMPUESTOS								
IMPUESTO SOBRE CIRCULACION DE VEHICULOS <input type="checkbox"/>		IMPUESTO AL CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS Y OTRAS <input type="checkbox"/>		OTROS <input type="checkbox"/>				
IMPUESTO DEL TIMBRE <input type="checkbox"/>		PATENTE DE LICORES <input type="checkbox"/>		ESPECIFIQUE: _____				



Vertical text on the right side of the page, possibly bleed-through from the reverse side. The text is extremely faint and illegible.

ANEXO 2

DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS
DECLARACION Y RECIBO DE PAGO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO



DGRI
DIRECCION GENERAL DE RENTAS INTERNAS

NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA										PERIODO DE IMPOSICION	
										M.E.S.	AÑO

DRIVA-02-E

No. C-1410429

NOMBRE COMPLETO O RAZON SOCIAL DEL CONTRIBUYENTE _____

DOMICILIO FISCAL _____

I DETERMINACION DE LA OBLIGACION TRIBUTARIA

		BASE	DEBITOS	CREDITOS	
1	Total Ventas Exentas	1			9
2	Total Exportaciones	2			8
3	Total Ventas Gravadas	3			7
4	Total Servicios Prestados	4			6
5	Total Compras	5			5
6	Total Importaciones	6			4
7	Total Servicios Adquiridos	7			3
8	Remanente de Crédito Fiscal Período Anterior (LINEA 11 DECLARACION ANTERIOR)	8			2
9	Cuota Anual por Adquisición de Activos Fijos (Dto. Ley 97-84)	9			1
10	IVA conforme Constancias de Exención CANTIDAD DE CONSTANCIAS:	10			0
11	SUMATORIA DE COLUMNAS DE DEBITOS Y DE CREDITOS	11			9
12	Créditos Mayor que Débitos (CREDITO FISCAL PARA EL SIGUIENTE PERIODO)	12			8
13	Débitos Mayor que Créditos IMPUESTO A PAGAR	13			7

II FORMA DE PAGO

14	Efectivo y/o Cheques	14		6	
15	Vales Tributarios (ART. 22 INCISO 31, DTO. 27-92) CANTIDAD VALES:	15		5	
16	Vales Fiscales (ART. 3 TRANSITORIO, DT. 27-92) CANTIDAD VALES:	16		4	
17	Vales Tributarios (ART. 23 DTO. 27-92 REF. ART. 13 DTO. 60-94) CANTIDAD VALES:	17		3	
18	TOTAL (SUME LINEAS 15, 16, 17 Y 18) (VALOR IGUAL A TOTAL A PAGAR, LINEA 12)	18		2	

III USO EXCLUSIVO DGRI PRESENTACION EXTEMPORANEA

19	MULTA (ART. 84 DECRETO 6-91)	19		1	
20	INTERESES MORATORIOS (ART. 58 DECRETO 6-91)	20		0	
21	TOTAL A PAGAR (SUME LINEAS 12, 18 Y 19)	21		9	
22	EFFECTIVO Y/O CHEQUES	22		8	
23	VALES TRIBUTARIOS (ART. 22 INCISO 31, DTO. 27-92) CANTIDAD VALES:	23		7	
24	VALES FISCALES (ART. 3 TRANSITORIO, DTO. 27-92) CANTIDAD VALES:	24		6	
25	VALES TRIBUTARIOS (ART. 23 DTO. 27-92 REF. ART. 13 DTO. 60-94) CANTIDAD VALES:	25		5	
26	TOTAL (SUME LINEAS 21, 22, 23 Y 24) (VALOR IGUAL A LINEA 20)	26		4	

LUGAR: _____ DIA: _____ MES: _____ AÑO: _____

NOMBRE DE QUIEN FIRMA: _____

CALIDAD EN LA QUE ACTUA:

1. PROPIETARIO
2. REPRESENTANTE LEGAL
3. APODERADO

FIRMA _____

LOTE	SECUENCIA	ESTE RECIBO SOLO TIENE VALIDEZ SI EL IMPORTE ESTA CERTIFICADO POR LA MAQUINA REGISTRADORA

APROBADO RESOLUCION No. 11367 DE FECHA 27 DE OCTUBRE DE 1992 DE LA CONTRALORIA GENERAL DE CUENTAS

Vales al público CINCUENTA CENTAVOS (Q.0.50), según resolución No. 005 M.F.P. de fecha 3 de mayo de 1997

VALOR MAC. DE GRABADOS EN AEREO
GRABADO DEL IVA



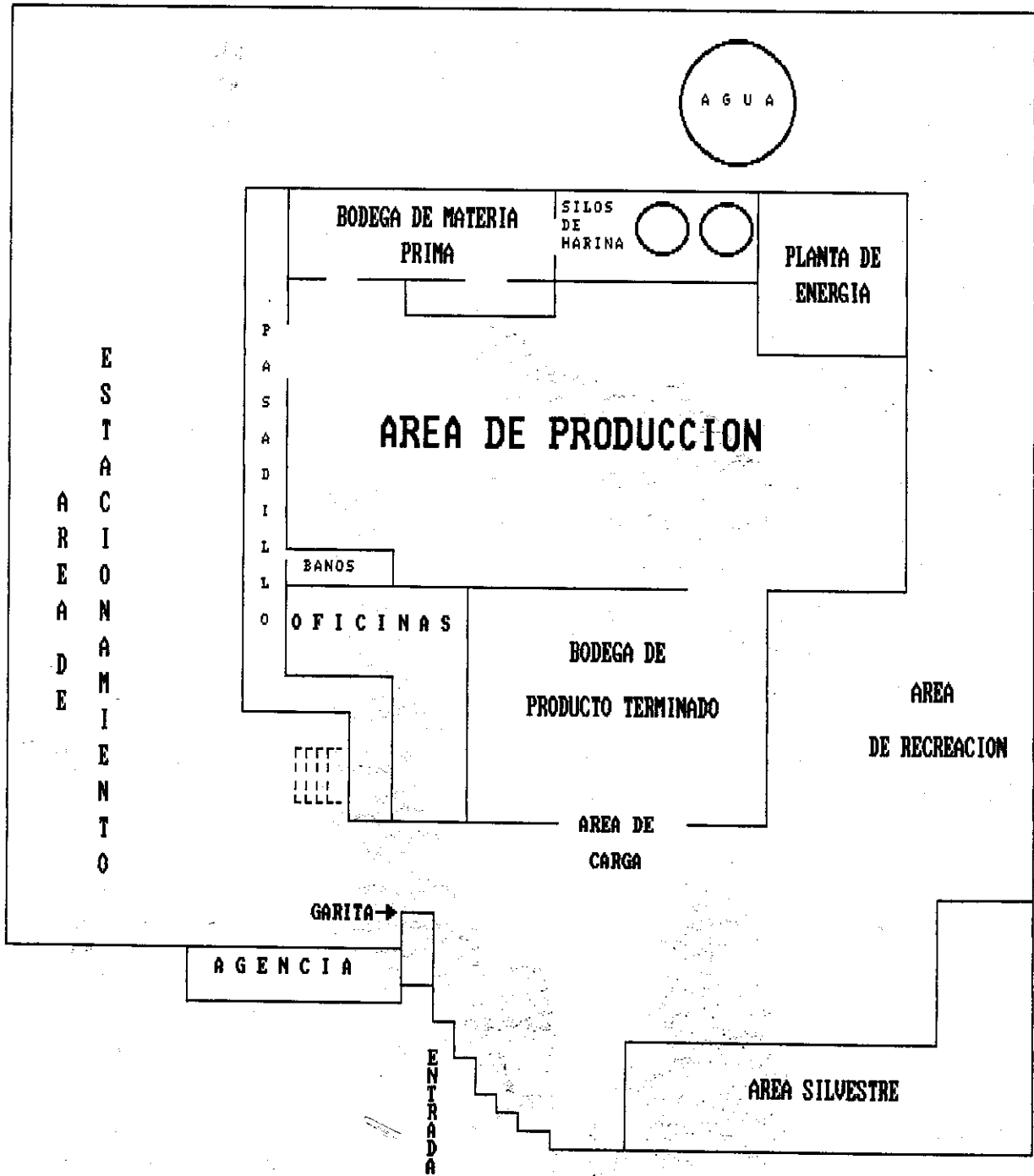
10

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200

201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300

ANEXO 3 PLANO DE LA EMPRESA EXTRANJERA





ANEXO 4
LISTADO DE PRODUCTOS
QUE FÁBRICA LA EMPRESA
EXTRANJERA

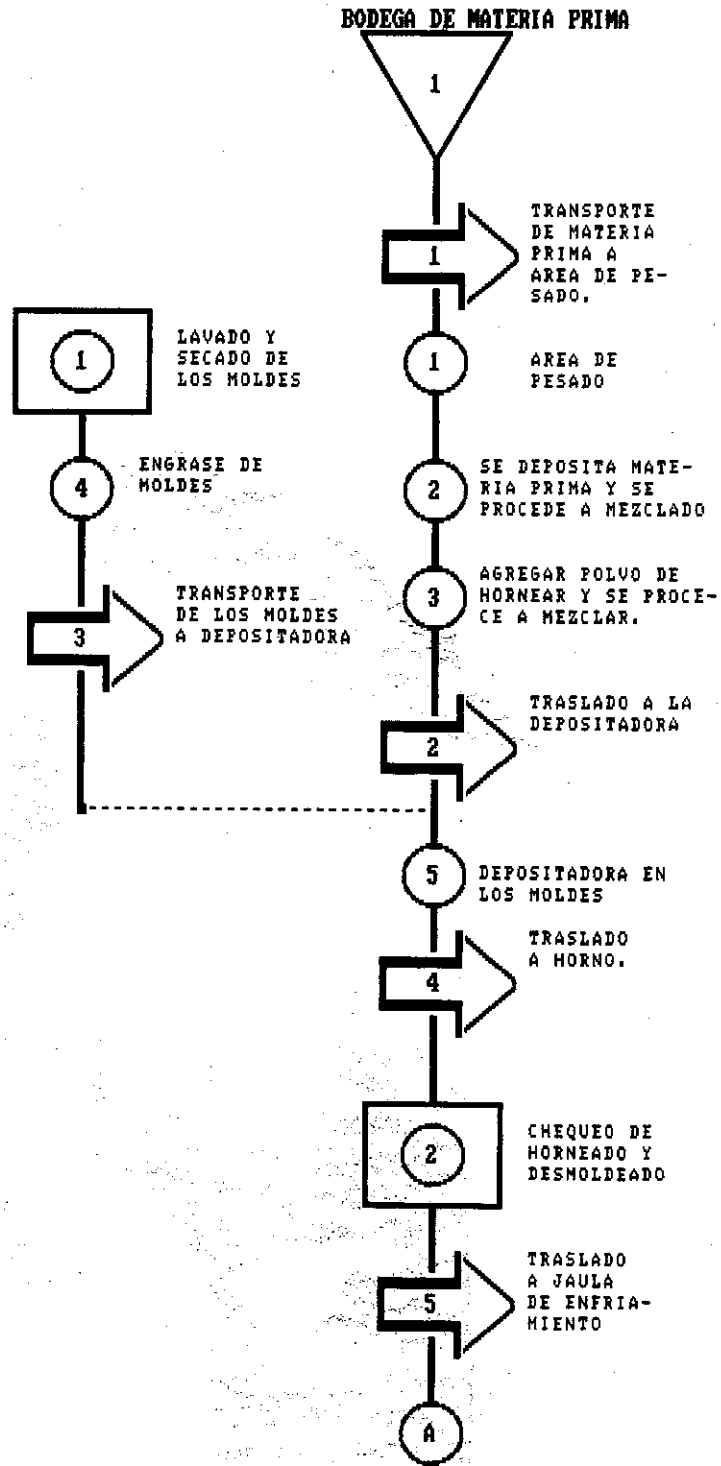
No.	Nombre	No.	Nombre
1	<i>Pan blanco chico</i>	22	<i>Gansito</i>
2	Pan Pullman	23	Pinguino
3	Pan trigoro	24	Submarino de vainilla
4	Pan Monarca	25	Submarino de fresa
5	Bimbollos	26	Submarino de Chocolate
6	Media noche	27	Chocodrilo
7	Tortillina	28	Panito de vainilla
8	Milpa real	29	Panito de fresa
9	Tortillinas 625 GR.	30	Dalmata
10	Combo	31	Pinguinos
11	Oferta Bimbo	32	Barritas de piña
12	Hojaldras	33	Barritas de fresa
13	Champurrada	34	Canelitas
14	Panques con pasas	35	Lors
15	Panquecitos	36	Plativolos
16	Panquecitos con gotas de chocolate	37	Minitrikitrake
17	Bimboletes	38	Corona
18	Donas	39	Sponchs
19	Roles de canela con manjar de fresa	40	Deliciosas
20	Roles de canela con manjar de cereza	41	Bimboletes de vainilla
21	Champurradas		

ANEXO 5






DIAGRAMA DE FLUJO

ASUNTO: Elaboracion de Pan
METODO: Actual
IDENTIFICACION: Pan

INICIO: Bodega de Materia Prima
FINAL: Bodego de producto terminado

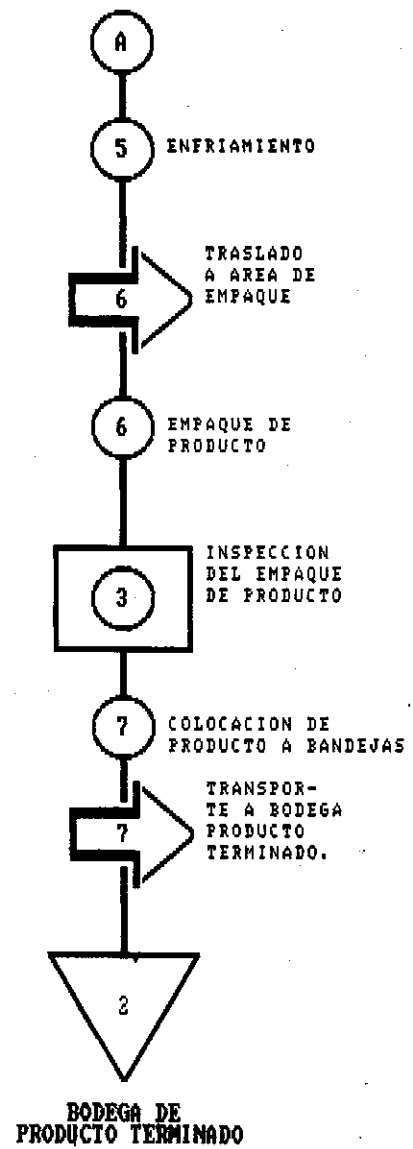


RESUMEN

SÍMBOLO	OPERACION	CANTIDAD
OPERACION		11
COMBINACION		1
DEMORA		5
TRANSPORTE		13
ALMACENAJE		2

TOTAL

32



ANEXO 6

ENCUESTA

CONSUMIDORES DE PAN

1. Qué producto compra Nacional o Extranjero:

Nacional Extranjero

2. Qué tipo de producto consume:

Pan desabrido Pan dulce

Pastelería Galletas

3. Por qué compra el producto:

Calidad Precio Servicio

4. Lugar donde compra el producto:

Tienda Supermercado Expendio

ANEXO 7
PLANO DE LA EMPRESA NACIONAL

