



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA DE EMPRESAS

TEMA:

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “PANADERÍA Y PASTELERÍA LA EXQUISITA”, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.

AUTORA:

VICTORIA ISABEL CAVA CABA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICADO DE TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la señorita Victoria Isabel Cava Caba, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autorizó su presentación.

.....
Ing. José Fernando López Aguirre
Director de trabajo de titulación

.....
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán
Miembro de trabajo de titulación

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Victoria Isabel Cava Caba, con número de la cédula 060387648-3 declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 12 de Diciembre de 2016

Victoria Isabel Cava Caba

CI: 060387648-3

DEDICATORIA

Dedico con mucho amor a mi Dios por permitir culminar con este trabajo de investigación, a mis padres Manuel Cava y María Caba, a mis hermanos Hugo y Wilson y así mismo a mi hermana Rosa, por su incondicional apoyo, por estar conmigo siempre en los buenos y malos momentos.

Ellos siempre han estado a mi lado apoyándome y guiándome, son la motivación e inspiración principal para seguir logrando mis sueños.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme fuerza y valentía para culminar este trabajo de investigación, a mis padres Manuel Cava y María Caba por su apoyo incondicional, por haberme inculcado lo necesario para alcanzar mis objetivos, a mis hermanos Hugo y Wilson, así mismo a mi hermana Rosa, quienes fueron mi apoyo sustancial y forjaron a que sea una mujer de bien y termine mi carrera Universitaria.

También le extiendo un agradecimiento especial a mi Director del Trabajo de Titulación Ing. José Fernando López Aguirre, al Ing. Edison Vinicio Calderón Moran en calidad de Miembro del trabajo de titulación y a todos los Docentes de la ESPOCH quienes me compartieron sus conocimientos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificado de Tribunal	ii
Declaracion de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	x
Índice de Gráfico	xiii
Índice de anexos.....	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Summary	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.2.1 Teórica.	4
1.2.2 Metodológica	5
1.2.3 Práctica.....	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1 Diseño organizacional.....	10
2.2.2 Dimensiones del diseño organizacional.....	11
2.2.3 Aplicaciones de diseño estructural	12
2.2.4 Síntomas de deficiencia estructural	12
2.2.5 Definición de la estructura organizacional	12

2.2.6	Desarrollo de las estructuras	15
2.2.7	Tipos de estructuras	16
2.2.8	Niveles administrativos.....	18
2.2.9	Organigramas.....	18
2.2.10	Herramientas de control de proceso.....	19
2.2.11	Misión organizacional.....	20
2.2.12	Visión organizacional	21
2.2.13	Valores organizacionales	21
2.2.14	Objetivos organizacionales	22
2.2.15	Política Empresarial	23
2.2.16	Análisis situacional	24
2.2.17	Manuales	24
2.2.18	Manuales administrativos	24
2.2.19	Objetivos de los manuales administrativos.....	24
2.2.20	El manual como medio de comunicación	25
2.2.21	Ventajas de los manuales administrativos	26
2.2.22	Las cinco fuerzas competitivas	26
2.2.23	Marco Conceptual.....	28
2.3	HIPÓTESIS	30
2.3.1	Hipótesis General.....	30
2.3.2	Hipótesis Específicos	30
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	31
3.1.1	Investigación Descriptiva	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.2.1	Investigación de Campo.....	31
3.2.2	Investigación Bibliografía o Documental	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.3.1	Población	32
3.3.2	Muestra	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.4.1	Métodos	34
3.4.2	Técnicas	35
3.4.3	Instrumento	35

3.5	RESULTADOS	36
3.5.1	Entrevista dirigida al propietario	36
3.5.2	Encuesta dirigida a los trabajadores.....	40
3.5.3	Encuesta dirigida a los clientes	57
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	63
3.6.1	Modelo estadístico (CHI CUADRADO).....	63
3.6.2	Fórmula.....	63
3.6.5	Verificación	64
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		65
4.1	TÍTULO	65
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	65
4.3	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	65
4.3.1	Micro entorno	65
4.4	ANÁLISIS FODA	66
4.5	ACCIONES ESTRATÉGICOS	68
4.5.1	Filosofía corporativa	70
4.6	Diseño de la estructura organizacional	80
4.6.1	Organigrama estructural (PROPUESTO) para la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita.....	81
4.6.2	Organigrama funcional (PROPUESTO) para la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita	82
4.6.3	Simbología del organigrama.....	83
4.6.4	Descripción del organigrama	84
4.6.5	Niveles jerárquicos	85
4.6.6	Situación económica de la Panadería y Pastelería la Exquisita.....	86
4.6.7	Diagrama de flujo de procesos de panadería	88
4.6.8	Diagrama de flujo de procesos de pastelería	89
4.7	Elaboración de manual de funciones	90
4.7.1	Manual de funciones (Propuestos) para la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita	91
4.7.2	Proceso de inducción al nuevo personal	102
4.7.3	Objetivos de la inducción	102
4.7.4	Finalidad	102
4.7.5	Proceso de inducción	102

4.8	Plan Operativo	104
	CONCLUSIONES	125
	RECOMENDACIONES.....	126
	BIBLIOGRAFIA	127
	ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	La simbología básica	20
Tabla 2:	Objetivos organizacionales	23
Tabla 3:	Clasificación de manuales	26
Tabla 4:	Población de la Panadería y Pastelería la Exquisita	33
Tabla 5:	Tiempo de servicio de los colaboradores.....	40
Tabla 6:	Trato por parte del propietario	41
Tabla 7:	Horario de trabajo establecido por la empresa.....	42
Tabla 8:	Conocimiento de valores empresariales	43
Tabla 9:	Ambiente laboral percibido	44
Tabla 10:	Conocimiento del orden jerárquico.....	45
Tabla 11:	Especificaciones de actividades en un documento	46
Tabla 12:	Entrega de documentos	47
Tabla 13:	Supervisión de las actividades	48
Tabla 14:	Conocimiento del reglamento interno.....	49
Tabla 15:	Entrega de reglamento interno	50
Tabla 16:	Sugerencia a la administración	51
Tabla 17:	Existencia de estrategias empresariales	52
Tabla 18:	Capacitación para su mejor desenvolvimiento en el trabajo.....	53
Tabla 19:	Importancia de recibir la capacitación	54
Tabla 20:	Importancia de realizar una estructura organizacional y administrativa ...	55
Tabla 21:	Diseño de una estructura organizacional mejorará la productividad de la empresa	56
Tabla 22:	Género.....	57
Tabla 23:	La atención al cliente le ha sido.....	58
Tabla 24:	Factores importantes a la hora de comprar	59
Tabla 25:	Los productos que le compra en la Panadería la Exquisita le ha sido de su agrado.....	60
Tabla 26:	Los precios de los productos son accesibles	61
Tabla 27:	Conocimiento de las promociones que realiza la empresa	62
Tabla 28:	Cálculo de Chi cuadrado	64
Tabla 29:	Fuerza competitiva de Porter	66

Tabla 30:	Matriz FODA	67
Tabla 31:	Cruce de Matriz	68
Tabla 32:	Misión	71
Tabla 33:	Visión.....	73
Tabla 34:	Slogan	73
Tabla 35:	Descripción del organigrama propuesto	84
Tabla 36:	Estado de resultado	86
Tabla 37:	Rol de pagos.....	87
Tabla 38:	Flujo de procesos de panadería.....	88
Tabla 39:	Resumen de actividades.....	88
Tabla 40:	Flujo de procesos de pastelería	89
Tabla 41:	Resumen de actividades.....	89
Tabla 42:	Manual orgánico funcional de gerente.....	91
Tabla 43:	Manual orgánico funcional de contador	92
Tabla 44:	Manual orgánico funcional de producción	93
Tabla 45:	Manual orgánico funcional de panadero.....	94
Tabla 46:	Manual orgánico funcional de pastelero.....	95
Tabla 47:	Manual orgánico funcional de obrero de panadero	96
Tabla 48:	Manual orgánico funcional de obrero de pastelero.....	97
Tabla 49:	Manual orgánico funcional de supervisión de marketing.....	98
Tabla 50:	Manual orgánico funcional del investigador del mercado.....	99
Tabla 51:	Manual orgánico funcional de ventas	100
Tabla 52:	Manual orgánico funcional de bodega.....	101
Tabla 53:	Contenido de un programa de inducción	103
Tabla 54:	Objetivos estratégicos	104
Tabla 55:	Mapa estratégico	106
Tabla 56:	Estrategia administrativa y talento humano.....	107
Tabla 57:	Estrategias financieras	107
Tabla 58:	Estrategias operativas	108
Tabla 59:	Estrategias de mercadeo-cliente.....	108
Tabla 60:	Estrategias de tecnología	109
Tabla 61:	Proyecto 1	110
Tabla 62:	Proyecto 2	112
Tabla 63:	Proyecto 3	113

Tabla 64:	Proyecto 4	114
Tabla 65:	Proyecto 5	114
Tabla 66:	Matriz de programación general proyecto 1	115
Tabla 67:	Matriz de programación general proyecto 2	117
Tabla 68:	Matriz de programación general proyecto 3	118
Tabla 69:	Matriz de programación general proyecto 4	119
Tabla 70:	Matriz de programación general proyecto 5	120
Tabla 71:	Informe de actividades	122
Tabla 72:	Informe del Plan Operativo.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICO

Grafico 1:	Tasa de crecimiento de la empresa	10
Grafico 2:	Dimensiones estructurales	11
Grafico 3:	Triángulo de niveles.....	18
Grafico 4:	Cinco fuerzas competitivas	27
Grafico 5:	Tiempo de servicio de los colaboradores.....	40
Grafico 6:	Trato por parte del propietario	41
Grafico 7:	Horario de trabajo establecido por la empresa.....	42
Grafico 8:	Conocimiento de valores empresariales	43
Grafico 9:	Ambiente laboral percibido	44
Grafico 10:	Conocimiento del orden jerárquico.....	45
Grafico 11:	Especificaciones de actividades en un documento	46
Grafico 12:	Entrega de documentos	47
Grafico 13:	Supervisión de las actividades	48
Grafico 14:	Conocimiento del reglamento interno.....	49
Grafico 15:	Entrega de reglamento interno	50
Grafico 16:	Sugerencia a la administración	51
Grafico 17:	Existencia de estrategias empresariales	52
Grafico 18:	Capacitación para su mejor desenvolvimiento en el trabajo.....	53
Grafico 19:	Importancia de recibir la capacitación	54
Grafico 20:	Importancia de realizar una estructura organizacional y administrativa	55
Grafico 21:	Diseño de una estructura organizacional mejorará la productividad de la empresa.....	56
Grafico 22:	La atención al cliente le ha sido.....	58
Grafico 23:	Factores importantes a la hora de comprar	59
Grafico 24:	Los productos que le compra en la Panadería la Exquisita le asido de su agrado.....	60
Grafico 25:	Los precios de los productos son accesibles	61
Grafico 26:	Conocimiento de las promociones que realiza la empresa	62
Grafico 27:	Organigrama estructural propuesto.....	81
Grafico 28:	Organigrama funcional propuesto	82
Grafico 29:	Simbologías	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista dirigida al propietario	128
Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores.....	129
Anexo 3: Encuesta dirigida a los clientes	130
Anexo 4: Cuestionario diseño de misión	131
Anexo 5: Cuestionario diseño de visión	132

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una Estructura Organizacional y Administrativa para la Empresa “Panadería y Pastelería la Exquisita”, ubicada en la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, Período 2016, se efectuó a razón de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operacionales y promoverá resultados a corto y largo plazo. La estructura organizacional y administrativa se desarrolló mediante un diagnóstico de factores internos y externo, que ayudo para realizar la organigrama de acuerdo a la necesidad de la empresa; que contiene la filosofía empresarial, el manual orgánico funcional, políticas empresariales, objetivos estratégicos, asimismo para cada objetivo se planteó las estrategias que dan cumplimiento de los mismos. Estos son medibles con indicadores y se detalla quienes son los responsables de aplicar cada uno de estas estrategias. Los indicadores planteados permitirán medir el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, mismas que esta desagregada en los proyectos estratégicos descritos en la matriz, de modo que necesitan ser bien administrados y controlados. Al contar con la participación de todo el personal se llegó a obtener una estructura organizacional y administrativa técnicamente elaborado y completamente aplicable, por lo que se recomienda socializar, y poner en práctica para que pueda enfrentarse en mejores condiciones a la competencia.

Palabras Claves: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL, INDICADORES, FODA.

.....
Ing. José Fernando López Aguirre
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present research aims to design an Organizational and Administrative Structure for the company “Bakery and Pastry, la Exquisita”, located in the city of Riobamba Province of Chimborazo, Period 2016, it was made to strengthen the managerial, administrative and operational processes and will promote results, in the short and long term. The organizational and administrative structure was developed through a diagnosis of internal and external factors, which helped to make the organization chart according to the need of the company; which contains the business philosophy, the organic functional manual, business policies, strategic objectives, and also for each objective, the strategies that implement them are presented. These are measurable with indicators and detailed who are responsible for implementing each of these strategies. The stated indicators will allow to measure the fulfillment of the established goals and objectives, which are disaggregated in the strategic projects described in the matrix, so that they need to be well managed and controlled. With the participation of all the staff, it was possible to obtain an organizational and administrative structure technically elaborated and fully applicable, so it is recommended to socialize and put into practice so that it can better compete against the competition.

Key Words: ORGANIZATIONAL STRUCTURE, ORGANIZATIONAL STRENGTHENING, INDICATORS, FODA.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es evidente que las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más dinámico y competitivo, en donde no tener una organigrama, podría ser un obstáculo para la asignación de las funciones, los trabajadores no saben cómo está formado la entidad, lo que impide el cumplimiento de las metas, por esta razón se ha diseñado una estructura organizacional y administrativa para la Panadería y Pastelería la Exquisita que permitirá fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operacionales, además de solucionar los problemas que actualmente enfrenta, y obtener resultados a corto y a largo plazo con métodos y estrategias para su desarrollo.

Para el desarrollo del trabajo investigativo ha sido factible dividir en cuatro capítulos, de modo que en el capítulo I aparece algunas falencias como: falta de implementación de herramientas y procesos administrativos, por otro lado la administración informal que se viene manteniendo desde su existencia, a la que se ve afectado la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita, los problemas que anteriormente fueron mencionadas impiden el crecimiento de la organización.

En el capítulo II la metodología aplicada para el diseño de la estructura organizacional y administrativa se basa en el marco teórico de administración estratégica propuesto por especialistas en la materia, para lo cual se realizó un trabajo conjunto con el personal de la empresa, lo que permitió evaluar la situación actual de la organización y establecer nuevos lineamientos de dirección con acciones estratégicas enrumadas al logro de los objetivos corporativos.

En el capítulo III se detalla la aplicación de los instrumentos de investigación, por otro lado se realizó un análisis situacional de la empresa mediante la matriz FODA, la misma que nos permite visualizar el potencial que se tiene y lo que tiene que mejorar, así mismo se ejecutó el análisis de ventaja competitiva en función de las cinco fuerzas de Porter y además se elaboró las encuestas dirigidas a los clientes, colaboradores y una entrevista al propietario de la entidad, por consiguiente se utilizó el método de CHI CUADRADO, en donde la hipótesis es aceptada.

En el capítulo IV primeramente se planteó la filosofía empresarial, las políticas, una estructura organizacional, el manual orgánico funcional para todos los puestos del organigrama, los flujo gramas del proceso de producción y luego se propuso un Plan operativo que se basó principalmente a la situación actual que enfrenta la organización acompañada conjuntamente con las actividades establecidas y utilizadas por los colaboradores para su ejecución que permitirá su crecimiento empresarial.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La estructura organizacional es la división del trabajo según las actividades a desarrollar y la coordinación de las mismas, que a través de ella cada organización busca alcanzar los objetivos propuestos. La estructura organizacional es la escuadra prudente por medio de lo que las tareas se pueden dividir, agrupar y coordinar. La misma puede ser visualizada a través del organigrama, demostrando las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación y líneas formales de responsabilidad de cada uno de los empleados.

El problema esencial que se observa en la empresa es la carencia de las herramientas y procesos administrativos, por lo que se genera varios problemas, no existe la delegación de funciones de cada colaborador, descoordinación de las actividades y no hay un control de las mismas, asimismo no cuenta con una estructura, por lo tanto no se puede visualizar su departamentalización, lo que incide en una desorganización y los trabajadores desconoce quién es su jefe inmediato, lo que origina problemas internos.

Además la empresa no cuenta con una filosofía empresarial, lo que define la base de la organización, representan el por qué y para qué existe dicha rúbrica. En donde se detalla las ideologías más arraigadas, los valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la empresa.

El otro problema que se genera en la organización es la mala comunicación, lo que produce conflictos entre los colaboradores, generando un ambiente desagradable en el trabajo. También el gerente no desempeña el cargo en su totalidad, debido a la falta de personal o la ausencia, a veces asume las funciones no correspondientes como ayudante en el departamento de producción, en área de ventas, es decir no ejecuta bien las funciones que le corresponde como propietario

1.1.1 Delimitación del Problema

Ubicación: Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba

Campo: EMPRESA “PANADERÍA Y PASTELERÍA LA EXQUISITA”

Espacio: Durante el año 2016

Tiempo: seis meses

1.2 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto de investigación a desarrollarse en la empresa “Panadería y Pastelería la Exquisita”, ubicado en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, pretende implementar las herramientas y procesos administrativos y fomentar los principios de transparencia en las actividades diarias que realiza cada trabajador, además puede regenerar la gestión administrativa siendo más eficaces y eficientes para enfrentar la competencia.

La finalidad de la propuesta del diseño de la estructura organizacional y administrativa, trata de plasmar la información clara y concreta en la escala de mando de la empresa “PANADERÍA Y PASTELERÍA LA EXQUISITA”, por medio de este mecanismo se facilitará una información veraz a los colaboradores de la organización. Además, permitirá tener un mejor control interno de todas las actividades que se realizan diariamente, implementando una estructura organizativa que proporcione la comunicación en todas las áreas, así como la creación de la filosofía empresarial que les permitirá tener una idea clara hacia donde se dirigen la empresa.

Con estos antecedentes es muy importante realizar el Diseño de una estructura organizacional y administrativa en la empresa para mejorar los procesos Gerenciales, Administrativos y Operacionales, lo que ayudará a alcanzar los objetivos empresariales.

1.2.1 Teórica.

Con fundamentos teóricos y científicos, de varios autores se conocerá cada uno de los conceptos necesarios para el diseño de la estructura organizacional y administrativa enfocando a la empresa en su incursión al mercado como base en su toma de decisiones.

1.2.2 Metodológica

Cabe recalcar que el diseño de la estructura organizacional y administrativa, está acorde con la modalidad de la investigación de campo, aplicando instrumentos necesarios como: encuestas, entrevistas y ficha de observación. La encuesta se aplicará a los colaboradores y a los clientes de la empresa “Panadería y Pastelería la Exquisita” para recabar información sobre la necesidad de desarrollar una estructura organizacional. La entrevista se realizará al propietario para obtener una información clara y verídica sobre la situación actual de la empresa. Además se utilizará la técnica de ficha de observación que nos permitirá registrar las acciones positivas y negativas más importantes de la empresa, Todos estos métodos y técnicas anteriormente mencionados se aplicará para la realización del diagnóstico de la situación actual de empresa.

1.2.3 Práctica.

Ayudará a los miembros en su gestión orientando administrativamente su empresa en pro de alcanzar los objetivos y/o metas propuestos por la administración, por esta razón se ve la necesidad de desarrollar una estructura organizacional y administrativa, que le dé una identidad formal, prestigio, buena comunicación entre los departamentos que fluya un buen ambiente de trabajo, en donde todo el personal estén alertos ante la competencia. De la misma forma sepan hacia donde se dirige la empresa. Además esto ayudará a estandarizar los procesos con el objetivo de optimizar los recursos y brindar un servicio y producto de calidad a todos los clientes

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la empresa “Panadería y Pastelería la Exquisita”, ubicado en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, periodo 2016, que permita mejorar la gestión administrativa contribuyendo al fortalecimiento organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situacional actual de la Organización.
- Elaborar el diseño de la estructura organizacional y administrativa en función de las necesidades y realidad del entorno.
- Proponer un plan operativo a ser ejecutado en la organización.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2015 por Ing. María Susana Lucas Plúa con el tema DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASADO EN PROCESOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DULCES DISEÑOS, se concluye que. Se ha logrado plantear una propuesta de estructura organizacional que se encuentra basada en el levantamiento de los procesos productivos dentro de esta pastelería artesanal, que le permita asignar tareas y responsabilidades a las personas que colaboran dentro de esta microempresa, y que además disminuyan al mínimo los tiempos de retraso que actualmente existen en la producción de la pastelería Dulces Diseños.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2010 por Diana Milena Guerrero Castro y Alexandra Perico Quimbaya con el tema DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SALITRE MARAMAO'S CLUB S.A. , se concluye que. A partir del diagnóstico se plantea la necesidad de diseñar una estructura administrativa adecuada para la empresa, que contenga los propósitos del direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, valores, principios, un sistema de comunicación interna, estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2013 por Andrea Estefanía Llerena Padilla con el tema DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTO DE LA EMPRESA ATTRACTIVE NEW GENERATION, se concluye que. El diagnóstico realizado a ATTRACTIVE NEW GENERATION permitió tener un amplio conocimiento sobre la situación actual que esta presenta, aquí se pudo observar que la empresa tenía una debilidad en cuanto a la estructura organizacional de la misma por trabajar de manera empírica en todos sus procesos.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2012 por López Sarango Karla del Cisne con el tema “DISEÑO DE MANUAL DE FUNCIONES Y DE PROCESOS PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE GONZANAMÁ”, se concluye que. Los manuales de funciones son el elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la organización, permiten identificar claramente la misión y responsabilidades del cargo, lo que a su vez es una herramienta para la identificación de las competencias específicas y realizar una eficiente evaluación de cada uno para que el propósito fundamental sea el servicio de calidad hacia el cliente.

En el análisis realizado a varias tesis de diferentes autores se concluye que. La estructura de la organización debe estar bien diseñada según las necesidades, para asegurar que los colaboradores y departamentos que necesitan coordinar sus esfuerzos tengan líneas de comunicación que estén integradas en la estructura. Por otro lado el diseño de una estructura organizacional y administrativa es una herramienta esencial para delegar las funciones de cada departamento, así evitar las duplicaciones de responsabilidades pues a través de ella se puede establecer un mecanismo que permita que se cumpla de manera eficaz y eficiente los objetivos propuestos de la empresa.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Cada región del mundo desarrolló sus propias recetas, en base a sus granos y costumbres alimenticias: sorgo y mijo africano; trigo y centenos asiáticos; maíz y amaranto americanos. Cada uno dio nacimiento a cientos de recetas para distintos tipos de pan: pan esenio de granos germinados cocinados al sol; pan hindú y mediterráneo sin levadura y en forma de disco; tortilla de maíz germinado y bizcocho de amaranto de las Américas, pan de centeno europeo, molde de trigo refinado. Todos ellos formas de convertir la luz solar contenida en el grano en un alimento digerible para la humanidad, en una forma que se puede llevar con facilidad a donde se requiera, que se preserva por días o semanas, y que tiene un valor nutricional adicional, gracias al aporte de los fermentos. (Ramón, 2009)

En sus inicios la producción del pan se la realizó de forma artesanal a mano con la cooperación de toda la familia y en hornos de leña pequeños, posteriormente se

mejoraron las técnicas empleadas en la producción del pan y luego se empezaron a producir varios tipos de pan lo que impulsó y fortaleció el comercio de este tipo de alimento; a fines del siglo 19, la industrialización permitió que el trabajo de los panderos se facilitara, con la utilización de máquinas.

En la actualidad las empresas ocupan un papel muy importante en las economías del país, porque son las unidades básicas de producción cuyo objetivo es satisfacer las necesidades humanas mediante la combinación de los factores productivos entre: tierra, trabajo, capital y tecnología, asumiendo de esta forma la producción, comercialización y prestación de bienes y/o servicios.

El señor Luís Pucuna trabajo desde que tenía 14 años en diferentes panaderías, en donde se adquirió mucha experiencia, para poner su propia empresa con el nombre “PANADERÍA Y PASTELERÍA LA EXQUISITA” en sí la empresa nace en el año 1998, al inicio de su actividad fue muy duro porque no contaba con el capital suficiente, entonces utilizaban un horno manual de cuatro latas que le presto su papá, en el cual se horneaban los panes y la maza se lo realizaban manualmente, la materia prima que viene a ser la harina, compraba por libras, la producción diaria fue de 500 panes diarios.

Al inicio se comercializaban como vendedores ambulantes en la ciudad de Guayaquil, Cajabamba y Guamote, así andaban aproximadamente 3 años, y las ventas poco a poco siguieron aumentando, durante el transcurso de estos años conocían varios mercados, para entregar al por mayor los panes.

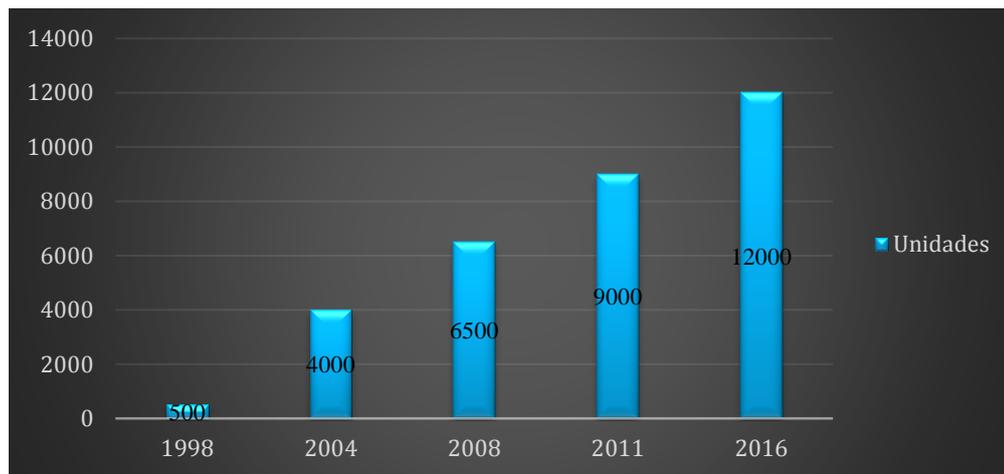
Principalmente entregaba por las comunidades de Llinllin Colegio, Sasapug, Columbe, Guamote, Colta y Alausí. En el año 2004 como las ventas seguían aumentando le vio la necesidad de producir más panes, tortas y bocaditos, entonces junto con su esposa decidieron comprar un horno eléctrico, vitrinas y batidoras y los demás enseres para realizar más rápido la producción, y satisfacer la demanda de los clientes, para lo cual se endeudaron alrededor de 30,000 dólares.

Esta deuda poco a poca fueron cancelando, gracias a las ventas que se realizan diariamente. La Panadería y Pastelería la Exquisita funcionaba en un local arrendado que pagaban 700 dólares mensuales, en el año 2010 el señor Luís Pucuna tiene la

oportunidad de comprar una casa en donde actualmente la empresa está funcionando. Actualmente cuenta con seis (6) personas en el área de producción, tres (3) personas en el área de ventas, una cajera y un contador externo, con un total de 11 personas.

La empresa Panadería y Pastelería la Exquisita, en la actualidad produce 10,000 a 12,000 panes y 25 pasteles diarios.

Grafico 1: Tasa de crecimiento de la empresa



Fuente: Empresa Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

Cómo podemos observar en el gráfico, la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita cada año se ha aumentado la cantidad de producción, por ende la empresa carece de ciertos procesos y herramientas administrativas. Por esta razón es importante implementar una estructura organizacional y administrativa, lo que permitirá mejorar la gestión organizacional y sus trabajadores realizarán sus actividades diarias de una forma eficiente y eficaz, obviamente optimizando los recursos

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Diseño organizacional

La estructura organizacional se establece a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que permita el logro de la misión de la

empresa con la mayor eficiencia. (Munch, Diseño de estructura organizacional, 2011, pág. 79)

2.2.2 Dimensiones del diseño organizacional

“Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen de la gente”. (Daft, 2011, pág. 17)

Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructura y contextual.

2.2.2.1 Dimensiones estructurales

Proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones

Grafico 2: Dimensiones estructurales



Fuente: Libro de teoría y diseño organizacional de Daft Richard

Elaborado por: Isabel Cava

2.2.2.2 Dimensiones contextuales

“Describen las características de la organización global, como su tamaño tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales”. (Daft, 2011, pág. 20)

2.2.3 Aplicaciones de diseño estructural

Cada tipo de estructura se aplica en diferentes situaciones y satisface diferentes necesidades. Al describir las diferentes estructuras, se abordarán en forma breve condiciones como la estabilidad o el cambio en el entorno y el tamaño organizacional, que están relacionadas con la estructura. Representa una herramienta que puede ayudar a los administradores a que su organización sea más efectiva, lo que depende de las demandas de la situación. (Daft, 2011, pág. 122)

2.2.4 Síntomas de deficiencia estructural

Los altos ejecutivos evalúan con frecuencia la estructura organizacional para determinar si ésta es apropiada para las necesidades organizacionales cambiantes. Muchas organizaciones intentan una estructura organizacional y después se reorganizan según otra en un esfuerzo para encontrar el ajuste adecuado entre relaciones de subordinación internas y las necesidades del entorno.

Cuando la estructura organizacional no se adecua a las necesidades de la organización, aparecen uno o más de los síntomas de deficiencia estructural.

- La toma de decisiones se retrasa o carece de calidad.
- La organización no responde de manera innovadora ante un entorno cambiante.
- El desempeño de empleados se deteriora y las metas no están siendo alcanzadas.
- Demasiado conflicto es evidente. (Daft, 2011, pág. 123)

2.2.5 Definición de la estructura organizacional

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan entender cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del

control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins, 2011, pág. 519)

2.2.5.1 Especialización del trabajo

Actualmente usamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.

2.2.5.2 Departamentalización

Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por las funciones realizadas.

2.2.5.3 Cadena de mando

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y clara quién reporta a quién.

No es posible analizar la cadena de mando sin analizar dos conceptos complementarios: La autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la que cumpla con sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable.

Los tiempos cambian, y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de la cadena de mando, autoridad y unidad de mando, hoy son mucho menos relevantes debido a los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados.

2.2.5.4 Extensión del control

La tendencia en los últimos años ha sido hacia extensiones de control más amplias. Son consistentes con los esfuerzos recientes que hacen las empresas para reducir costos, disminuir los indirectos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los consumidores y dar poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no disminuye debido a estas extensiones más amplias, las organizaciones han estado invirtiendo mucho dinero en las capacitaciones de sus trabajadores. Los gerentes reconocen que son capaces de manejar una extensión amplia si sus subalternos conocen su trabajo a fondo o les pueden contestar cuando preguntan.

2.2.5.5 Centralización y descentralización

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.

En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralizado hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.

2.2.5.6 Formalización

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuando se hace y como se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. (Robbins, 2011, págs. 519,525)

2.2.6 Desarrollo de las estructuras

El proceso de la organización se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Jerarquización.
- Coordinación.

2.2.6.1 División del trabajo.

La división del trabajo consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

2.2.6.2 Jerarquización

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que con precisión se relacionen entre sí.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

Cuando se jerarquiza es importante considerar los siguientes lineamientos:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

2.2.6.3 Coordinación

La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones.

Existen distintas formas de coordinación:

- Informal.-Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- Formal jerárquico.-Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- Estandarización.-Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o servicio.
- Cultura corporativa.-Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización existen mecanismos implícitos de coordinación y de control, ya que el compromiso hacia la organización promueve la coordinación interpersonal. (Munch, 2011, págs. 27,46)

2.2.7 Tipos de estructuras

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada, depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. (Munch, 2011, pág. 34)

Los tipos de estructuras más comunes son:

2.2.7.1 Lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez se reportan a un solo jefe. Se le conoce como

organización lineal o militar por que se originó en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea

Ventajas

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- Reducción de conflictos de autoridad y fugas de responsabilidades.
- Útil en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener

2.2.7.2 Funcional

La organización funcional es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa: mercadotécnica, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

Ventajas

- Promueve la especialización
- Disminuye la centralización
- Propicia un mayor control
- Existe una clara definición de tareas

2.2.7.3 Staff

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad staff se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general, este tipo de organización no existe por sí sola, sino que aparece combinada con otros tipos de estructura.

Ventajas

- Apoya en la toma de decisiones mediante conocimientos expertos.
- Promueve la especialización (Munch, 2011, págs. 34,37)

2.2.8 Niveles administrativos

Grafico 3: Triángulo de niveles



Fuente: Libro de organización Aplicada de Víctor Vázquez

Elaborado por: Isabel Cava

2.2.9 Organigramas

Los organigramas, conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ésta. (Munch, 2011, pág. 53)

Existen cuatro formas de representar los organigramas

1. **Vertical.-** Es la forma más usual, en esta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es más común.
2. **Horizontal.-** los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se utiliza cuando existen múltiples niveles.
3. **Circular.-** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
4. **Mixto.-** Se utiliza por razones de espacio, es una mezcla del horizontal y del vertical. (Munch, 2011, págs. 54,56)

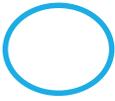
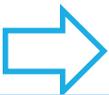
2.2.10 Herramientas de control de proceso

2.2.10.1 Diagrama de flujo de proceso

Se emplean para:

- Identificar la trayectoria actual que sigue un proceso o servicio con el fin de delimitar desviaciones y mejorarlo.
- Mostrar gráficamente los pasos de un proceso o servicio.
- Examinar cómo se relacionan los pasos de un proceso.
- Identificar “áreas de oportunidad” y prevenir errores. (Munch, 2011, pág. 101)

Tabla 1: La simbología básica

Actividad	Símbolo	Descripción
Operación		Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o dañado. Actividades que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso.
Traslado o transporte		Acto de mover de un lugar a otro. Acción que desplaza información y objetos, incluyendo personas.
Espera o demora		Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
Verificación o inspección		Supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
Archivo o almacenamiento		Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo. Almacenaje de información que pueda ser temporal o permanente
Corrección		Actividades innecesarias y repetitivas de la operación.
Decisión		Toma de decisiones entre las alternativas.

Fuente: Libro de diseño de estructuras organizacionales de Munch Lourdes

Elaborado por: Isabel Cava

2.2.11 Misión organizacional

“Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (Chiavenato, 2011, pág. 72)

2.2.12 Visión organizacional

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Chiavenato, 2011, pág. 76)

2.2.13 Valores organizacionales

Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesitan ser reconocidos por todos los miembros de la empresa.
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo. Una vez que se conozcan los valores rectores y compromisos de la empresa, es posible trazar objetivos y otros elementos del plan. Sabiendo que tipo de principios se seguirán dentro de la empresa, se pueden determinar cómo va a ser el comportamiento interno y la proyección de la organización hacia el exterior (Lerma, 2012, pág. 41)

2.2.14 Objetivos organizacionales

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a los largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

Tabla 2: Objetivos organizacionales

Es	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

Fuente: Libro Planeación Estratégica Fundamentos Y Aplicaciones

Elaborado por: Isabel Cava

De esta manera, son importantes los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, para el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

“Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2011, pág. 82)

2.2.15 Política Empresarial

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. (Encinas, 2010)

2.2.16 Análisis situacional

2.2.16.1 Diagnostico Estratégico

Análisis de fortaleza y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortaleza.- actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

Debilidades.- actividades y atributos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenaza.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Ponce , 2011, pág. 2)

2.2.17 Manuales

“Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (Munch, Diseño de estructura organizacional, 2011, pág. 57)

2.2.18 Manuales administrativos

Los manuales son instrumentos que contiene la información sistemática sobre historias, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirve para normar la actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales (Rodriguez, 2011, pág. 58)

2.2.19 Objetivos de los manuales administrativos

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones
- Disminuir la carga de supervisión
- Servir de base para la capacitación del personal

- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos (Rodríguez, 2011, pág. 64)

2.2.20 El manual como medio de comunicación

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, práctica de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, así como elementos para la acción de administrar. La comunicación administrativa escrita, los reglamentos, instrucciones, guías, instructivos y los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo. (Rodríguez, 2011, págs. 65,66)

Tabla 3: Clasificación de manuales

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">• De historia de organismo.• De organización.• De políticas.• De procedimientos.• De contenido múltiple.• De adiestramiento o instructivo.• Técnicos.
Por función específica	<ul style="list-style-type: none">• De producción.• De compras.• De ventas.• De finanzas.• De contabilidad.• De crédito y cobranzas.• De personal.• Generales (los que ocupan de dos o más funciones operacionales).

Fuente: Libro de Cómo elaborar y usar los manuales administrativos de Rodríguez Joaquín

Elaborado por: Isabel Cava

2.2.21 Ventajas de los manuales administrativos

- Representan las funciones de la empresa
- Delimitan las actividades, responsabilidades y funciones
- Son una frecuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad
- Son una base para el mejoramiento e implantación de sistemas (Munch, 2011, págs. 57,58)

2.2.22 Las cinco fuerzas competitivas

La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar

esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de más competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociar de los proveedores y la rivalidad entre los compradores actuales.

La fuerza combinada de los cinco factores determinan la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que supera el costo del capital. (Porter , 2010, pág. 4)

Grafico 4: Cinco fuerzas competitivas



Fuente: Libro de Ventaja Competitiva de Michael Porter

Elaborado por: Isabel Cava

2.2.23 Marco Conceptual

2.2.23.1 Bases de la estructura organizacional

a. Componentes claves

1. La estructura organizacional designa las relaciones formales, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de jefes de departamento y jefes de sección.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y éstos en toda la empresa.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas y procedimientos para asegurar la comunicación, la coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos. (Rodríguez, 2011, pág. 32)

b. Diseño organizacional

La estructura organizacional se establece a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que permita el logro de la misión de la empresa con la mayor eficiencia.

La importancia de la estructura organizacional radica en que a través de ella se desarrolla el trabajo diario de la empresa, se articulan los sistemas de comunicación, autoridad y coordinación, así como los puestos de trabajo y las relaciones que hay entre éstos (Munch, 2011, pág. 79)

c. Percepción moderna de la estructura

“Los estudios clásicos se preocuparon por el tema de la estructura orgánica de las empresas. Sin embargo, sus esfuerzos estaban orientados a la detección de la estructura correcta, que sirviera para garantizar el éxito de las organizaciones”. (Rodríguez, 2011, pág. 38)

2.2.23.2 La acción de organizar

La acción de organizar implica la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia para lograr los objetivos de un organismo. Para alcanzar una acción organizativa eficaz se requiere considerar dos aspectos: los requisitos estructurales y la lógica de la estructura.

1.- **Requisitos estructurales.-** Para una organización efectiva se recomienda que la estructura orgánica:

- Permita la coordinación de las actividades necesarias para lograr objetivos organizacionales.
- Aproveche las formas de autoridad administrativa prescritas formalmente.
- Refleje el ambiente físico y social del organismo.
- Cuento con personal cuyas habilidades estén interrelacionadas con las responsabilidades de su puesto.

2.- **Lógica de la estructura.-** Los administradores o gerentes encargados de organizar y reorganizar una estructura organizacional pueden aplicar la lógica a su actividad siguiendo los pasos que se enlistan a continuación:

- Determinar los objetivos de la organización
- Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograr los objetivos
- Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales
- Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales
- Buscar formas más flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes. (Rodríguez, 2011, pág. 43)

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

- El diseño de la estructura organizacional y administrativa fortalecerá los procesos gerenciales, administrativos y operacionales de la empresa, optimizando los recursos, de modo que su productividad incrementará y permitirá enfocar hacia las metas organizacionales de una forma eficaz y eficiente.

2.3.2 Hipótesis Específicos

- Con el diseño de la estructura organizacional y administrativa la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita mejorará la gestión administrativa lo que permitirá trabajar con eficiencia y eficacia para lograr con los objetivos establecidos.
- Con el diseño de la estructura organizacional se pretende evitar duplicar las actividades diarias que se desarrollan dentro de la empresa.
- La comunicación entre los departamentos será más fluido, lo que permitirá tener un ambiente de trabajo adecuado

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de la presente investigación acerca del Diseño de la estructura Organizacional y Administrativa en la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita se utilizará el paradigma descriptivo.

3.1.1 Investigación Descriptiva

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económico. En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. (Lara, 2011, pág. 11)

Este método nos permitirá describir el diagnóstico situacional de la empresa de una forma detallada. Por medio de la misma se analizará los datos recopilados a fin de interpretar su forma de administración y emitir conclusiones lógicas.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de Campo

Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Palella, 2010, pág. 70)

El diseño de la estructura organizacional y administrativa está acorde con la investigación de campo, en donde se puede intervenir de una forma directa para la recopilación de la información necesaria para detectar la situación actual de la empresa.

3.2.2 Investigación Bibliografía o Documental

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, postulados o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, etc. (Lara, 2011, pág. 51)

La investigación documental es muy importante en esta investigación ya que apoyaremos por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la empresa. También utilizaremos la investigación bibliográfica porque basaremos en fundamentos de diferentes autores sobre la estructura organizacional, así como conceptos que se definirán en el marco teórico de la investigación.

Toda la información obtenida de libros o del internet, nos permitirá tener una visión clara acerca del presente tema de investigación.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Al conjunto de unidades de análisis que concuerdan con una serie de especificaciones basadas en los objetivos de estudio, se le conoce con el nombre de población; o sea, la población se refiere a la totalidad de los elementos que poseen las principales características objeto de análisis. (Córtes, 2012, pág. 61)

La población para la siguiente investigación en la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita es la siguiente:

Tabla 4: Población de la Panadería y Pastelería la Exquisita

PERSONAL	NÚMERO
Propietario	1
Producción	6
Ventas	3
Contador Externo	1
Cajera	1
TOTAL	12

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita
Elaborado por: Isabel Cava

3.3.2 Muestra

Para el investigador sería muy complicado estudiar a toda la población; así que, con el objetivo de ahorrar trabajo, tiempo y esfuerzo, se toma un sector de ella, o sea, una muestra, lo que en consecuencia se considera un subgrupo de la población. (Córtes, 2012, pág. 63)

a. Endógeno

En la presente investigación se considera a los 12 personas que laboran en la empresa, por tratarse de un número reducido no se aplicará la fórmula para la muestra.

b. Exógeno

También para la presente investigación se aplicará una encuesta a los clientes, para saber la satisfacción de los productos en el mercado, por tratarse de un número grande de población se aplicará la siguiente fórmula.

Dónde:

n = muestra poblacional

z = nivel de confianza (1,96)

p = probabilidad de éxito (0,5)

q = probabilidad de fracaso (0,5)

E = margen de error (0,5)

N = Universo (1050)

$$n = \frac{z^2 p q N}{NE^2 + z^2 p q} \quad n = \frac{1,96^2 (0,5 * 0,5) 1050}{0,5 (1050 - 1) + 3.8416 (0,5 * 0,5)}$$

n= 282 encuestas

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Cualitativo

Se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Hernández, 2011, pág. 4)

Este método ayuda a interpretar y comprender la realidad social de la empresa, mediante la recopilación y análisis de información para emitir criterios y opiniones eficaces.

3.4.2 Técnicas

3.4.2.1 Observación

La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretende explorar a través de este medio. (Córtes, 2012, pág. 77)

Este método será aplicado en el proceso de la investigación, por ende permite estar en contacto directo con la realidad que se presenta día a día dentro de la empresa.

3.4.2.2 Encuesta

“La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretende explorar a través de este medio”. (Córtes, 2012, pág. 78)

Se utilizara esta técnica para recopilar la información directa de todo el personal que trabaja en la empresa.

3.4.3 Instrumento

3.4.3.1 Cuestionarios

“Es un instrumento de recolección de información, tal vez el más utilizado; consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir, y es rápido y poco costoso”. (Córtes, 2012, pág. 87)

El cuestionario se utilizará para todo el personal administrativo y operativo que elabora en la organización.

3.4.3.2 Fichas de observación

Las fichas de observación son instrumentos de la investigación de campo. Se usan cuando el investigador debe registrar datos que aportan otras fuentes como son personas, grupos sociales o lugares donde se presenta la problemática. Son el complemento del diario de campo, de la entrevista y son el primer acercamiento del investigador a su universo de trabajo. (Herrera, 2011)

Este instrumento es importante, porque evita olvidar toda la información requerida en dentro de la empresa

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Entrevista dirigida al propietario

Se realizó una entrevista al sr. José Luís Pucuna Caranqui, propietario de la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita.

1. ¿Por qué tomó la decisión de abrir este tipo de negocio?

Empecé a trabajar desde que tenía 14 años en diferentes panaderías, es ahí en donde aprendí los procesos para la elaboración de panes y tortas, después de haberme casado junto con mi esposa decidimos a poner nuestro propio negocio, mediante ello para establecer económicamente.

2. ¿Su negocio cuenta con misión, visión, valores, objetivos, manual de funciones u organigramas?

No, todo se lo realiza de forma verbal no existe ningún documento por escrito.

3. ¿De qué forma organiza las actividades tales como: la adquisición de materia prima, el proceso de producción, la comercialización y la administración del personal?

La adquisición de insumos se la realiza de acuerdo a lo que se va producir, el crédito de materia prima es de 15 días y todo lo pedido me lo vienen a dejar.

La producción de pan, tortas y bocaditos se la realiza desde las 4:00 hasta las 14:30 de la mañana todos los días.

La venta se la realiza a partir de las 6:00 am hasta las 10:00 pm todos los días

El personal de área de producción debe estar puntual esperando, porque yo mismo me encargo de ir a recoger en sus casas, excepto las vendedoras porque ellas deben estar con 10 minutos antes de la 6:00 am.

4. ¿Cómo contrata al personal, reciben algún tipo de capacitación y como hace la selección del personal?

Una vez receptado las carpetas se realiza un análisis de la hoja de vida de cada aspirante y se ve la experiencia que tenga, además se les pone 15 días a prueba para ver el desempeño del aspirante, según eso se contrata al personal.

Los trabajadores reciben capacitación 2 veces al año.

5. ¿Cómo controla la producción diaria y cuál es el volumen de producción promedio que maneja?

Se analiza la cantidad de pan y tortas para producir en el día. Gracias a Dios mi negocio se ha ido creciendo cada año pero actualmente la producción diaria es de 12,000 panes y 23 tortas además se producen los bocaditos.

6. ¿Alguna vez ha tenido problema para satisfacer la demanda de los clientes, y que solución le ha dado?

Al inicio de mi actividad económica tuve este tipo de problema ya que solo contaba con un horno manual de 4 latas y el amasado también lo realizaba a mano, gracias al crecimiento económico tuve la oportunidad de comprar los hornos eléctricos en la ciudad de Quito, entonces ahora no tengo inconvenientes.

7. ¿Cómo comercializa los productos, vende su producto a otras tiendas o directamente al consumidor?

Al inicio de mi actividad para estabilizar mi negocio y por otro lado para hacer le conocer mi producto entregaba a diferentes locales, pero actualmente solo vendo directamente al consumidor.

8. ¿Qué medios publicitarios ha utilizado para dar a conocer su negocio?

Bueno he invertido en el rótulo que está ubicado en el local y en las fundas que tiene el nombre de mi negocio y la dirección.

9. ¿Qué estrategias utiliza para competir con otras panaderías?

Una de mis estrategias es agregar más ingredientes de lo común en el proceso de producción y lo vendo en el mismo precio, para diferenciar de los sabores.

10. ¿Qué expectativas tiene para su negocio en el futuro?

Principalmente quiero contratar a un administrador, para que administre mi negocio porque yo ya me siento cansado y quiero un espacio para salir a pasear con mi familia. Luego quiero ampliar la infraestructura.

3.5.1.1 Análisis de la entrevista realizada al Gerente

Luego de haber realizado la entrevista al gerente se puede evidenciar que la empresa carece de varios procesos y herramientas administrativos, como no contar con valores filosóficos, manual de funciones, reglamento interno y una estructura organizacional. Es decir se observa una administración informal, y esto ha provocado que la empresa no sea eficiente y eficaz en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a pesar de estas falencias la empresa ha poseído su crecimiento significativo. Lo que indica que es necesario implementar una estructura organizacional y administrativa para mejorar la gestión organizacional y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

3.5.2 Encuesta dirigida a los trabajadores

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de investigación se dará a conocer los resultados de la encuesta efectuada a los colaboradores de la Panadería y Pastelería la Exquisita.

1. ¿Usted desde hace cuánto años pertenece a esta empresa?

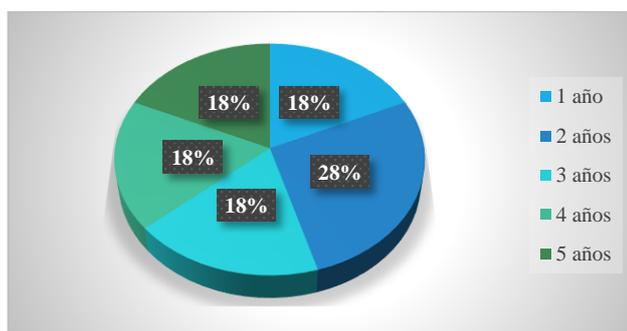
Tabla 5: Tiempo de servicio de los colaboradores

Años	# Persona	Porcentaje
1	2	18%
2	3	28%
3	2	18%
4	2	18%
5	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 5: Tiempo de servicio de los colaboradores



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la representación gráfica podemos denotar que el 18% equivalente a dos personas están recién un año prestando sus servicios lícitos en esta empresa, el 28% equivalente a tres personas están trabajando durante dos años, el 18% equivalente a dos personas prestan sus servicios durante tres años, el 18% equivalente a dos personas prestan sus servicios durante cuatro años, mientras que el 18% equivalente a dos personas prestan sus servicios durante cinco años.

2. ¿El trato que recibes por parte del propietario es?

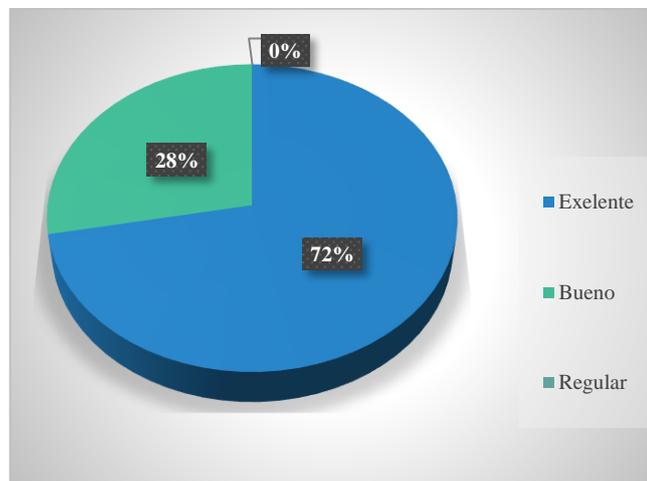
Tabla 6: Trato por parte del propietario

Excelente	8	72%
Bueno	3	28%
Regular	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 6: Trato por parte del propietario



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Del total de los trabajadores encuestados el 72% indican que el propietario les trata de una forma agradable es decir excelente, mientras que el 28% de los colaboradores revelan que reciben un trato bueno.

3. ¿Usted está de acuerdo con los horarios de trabajo establecido por la empresa?

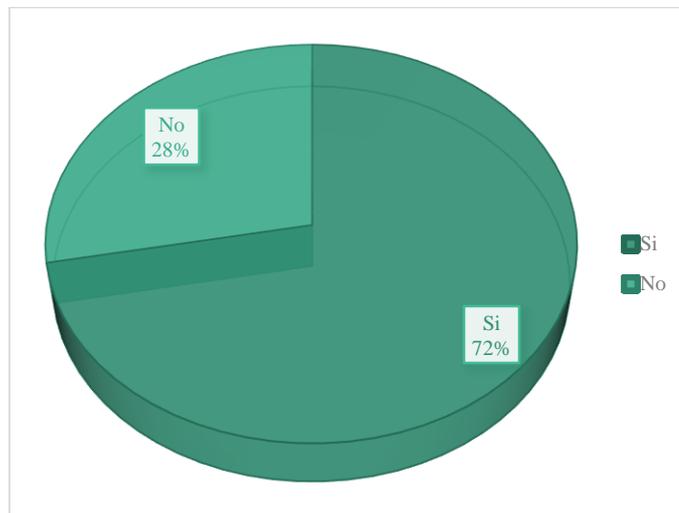
Tabla 7: Horario de trabajo establecido por la empresa

Si	8	72%
No	3	28%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 7: Horario de trabajo establecido por la empresa



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la interpretación gráfica podemos ver que el 72% de los trabajadores de la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita están de acuerdo con el horario de trabajo establecido, por otra parte el 28% de los trabajadores no están de acuerdo con el horario señalado, ya que la actividad que ellos realizan requieren de mayor esfuerzo y concentración.

4. ¿Usted conoce los valores empresariales?

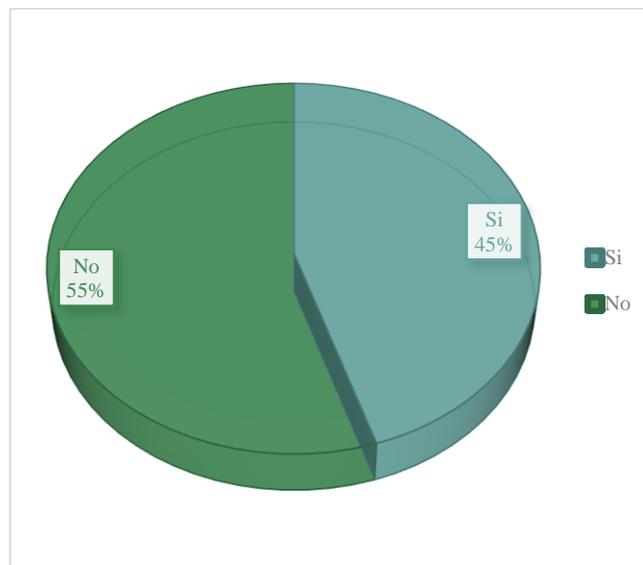
Tabla 8: Conocimiento de valores empresariales

Si	5	45%
No	6	55%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 8: Conocimiento de valores empresariales



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

A pesar de que no existe ningún documento escrito de los valores empresariales, se determina que el 45 % de los trabajadores conocen por cultura general, mientras que el 55% de los trabajadores no conocen, esto se debe a que el propietario no ha puesto interés en la implementación de los valores empresariales que es lo más importante en toda empresa.

5. ¿En su área de trabajo el ambiente laboral es?

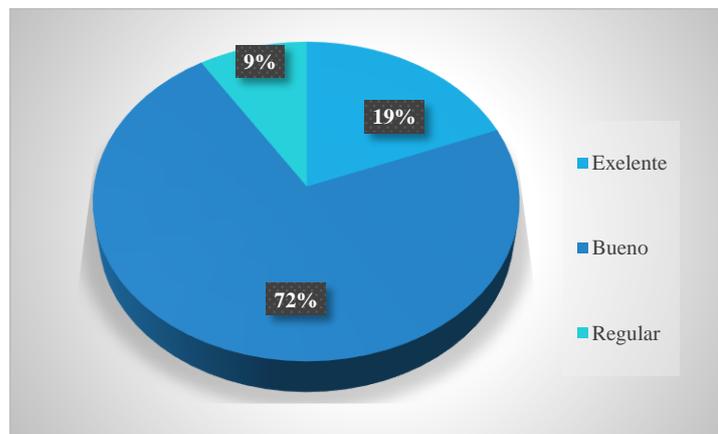
Tabla 9: Ambiente laboral percibido

Excelente	2	19%
Bueno	8	72%
Regular	1	9%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 9: Ambiente laboral percibido



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Se puede determinar que el 19% de los trabajadores encuestados perciben un ambiente agradable, mientras que el 72% distinguen un ambiente no tan agradable y el 9% de los trabajadores aprecian un ambiente laboral pésimo, esto se debe a que los trabajadores no tienen buenas relaciones interpersonales, lo que provoca a tener un ambiente desagradable. Esto puede afectar en la realización de las actividades encomendadas dentro de la empresa. Por ello es importante cambiar el clima laboral para que la entidad pueda cumplir con los objetivos establecidos.

6. ¿Conoce usted quien es su jefe inmediato superior?

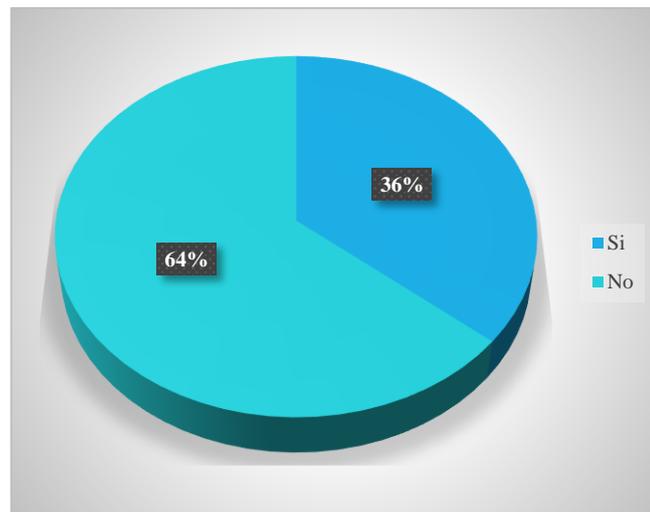
Tabla 10: Conocimiento del orden jerárquico

Si	4	36%
No	7	64%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 10: Conocimiento del orden jerárquico



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

La mayoría de los colaboradores no conocen a su jefe inmediato superior, como podemos observar en el gráfico, el 64% de los trabajadores no conocen, mientras que el 36% si conocen. Es trascendental que conozcan todos los empleados a su jefe inmediato, ante cualquier circunstancia para acudir ante él y de la misma forma para tener una buena comunicación.

7. ¿Las actividades que usted realiza están definidas en algún documento?

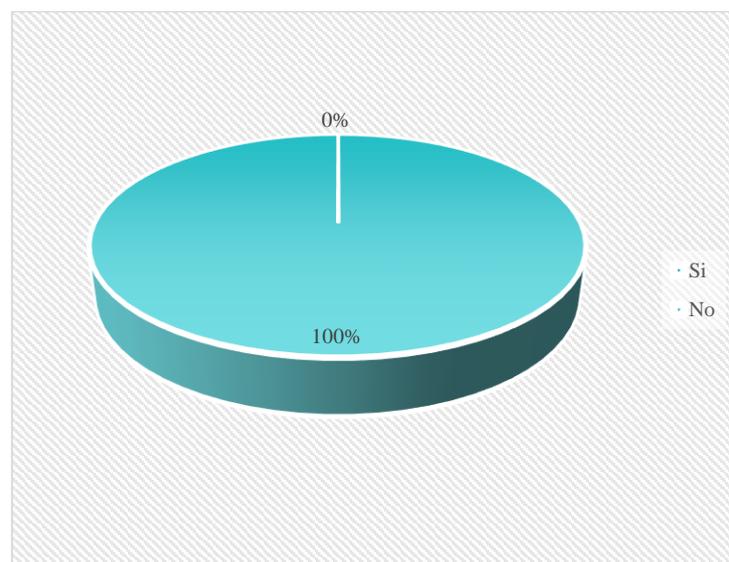
Tabla 11: Especificaciones de actividades en un documento

Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 11: Especificaciones de actividades en un documento



Fuente: Encuesta de datos

Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Según la representación gráfica podemos ver que el 100% de los trabajadores denotan que no existe ningún documento en el cual se demuestre las actividades que deben realizar, por esta razón a veces no se ha podido cumplir de una forma eficiente las tareas encomendados. Por ende el propietario debe implementar un manual de funciones y entregar a todos los colaboradores.

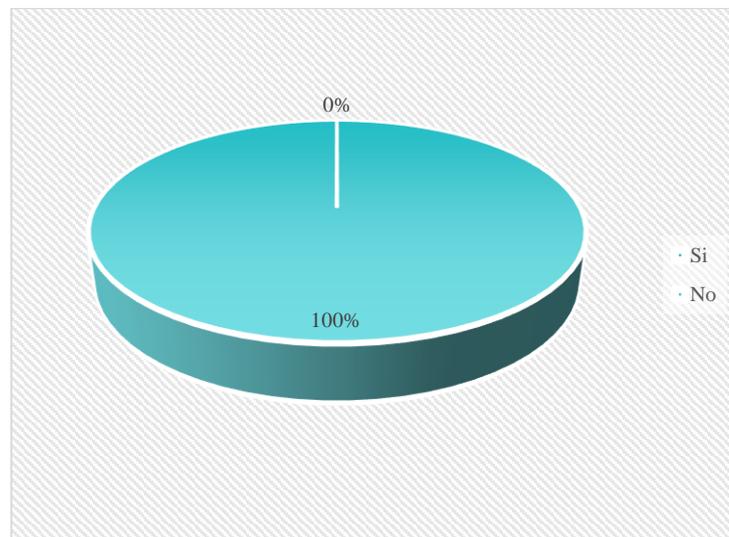
8. ¿Estos documentos se le entregó a ustedes?

Tabla 12: Entrega de documentos

Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 12: Entrega de documentos



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Se determina que el 100% de los trabajadores indican que no se le entregó ningún tipo de documento en el cual se demuestre las actividades diarias que deben realizar cada uno de los trabajadores dependiendo en que área esté. Por lo tanto el propietario debe realizar un manual de funciones en el que consten todas las actividades que deben realizar en cada departamento, para cumplir con los objetivos de la empresa

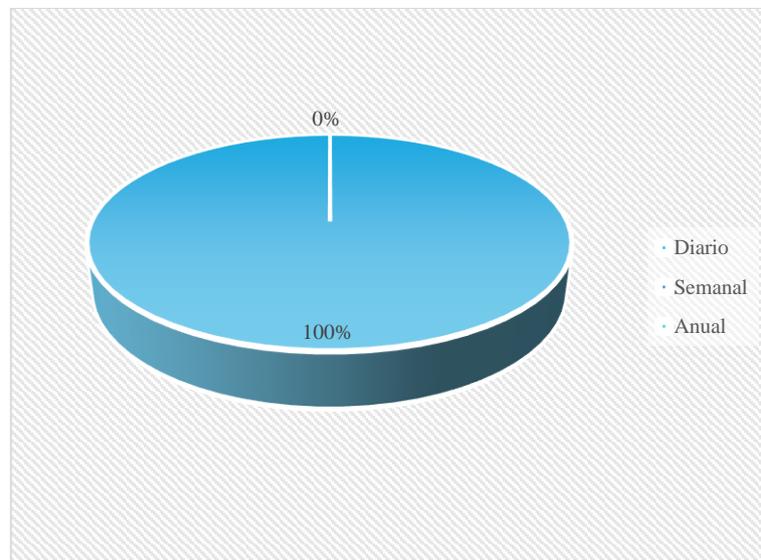
9. ¿La frecuencia de supervisión de sus actividades es?

Tabla 13: Supervisión de las actividades

Diario	11	100%
Mensual	0	0%
Anual	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 13: Supervisión de las actividades



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Del total de los trabajadores encuestados el 100% nos indican que las actividades que ellos realizan son supervisadas diariamente, esto nos demuestra que si existe un control en cada uno de los procesos, para que el producto final sea de calidad

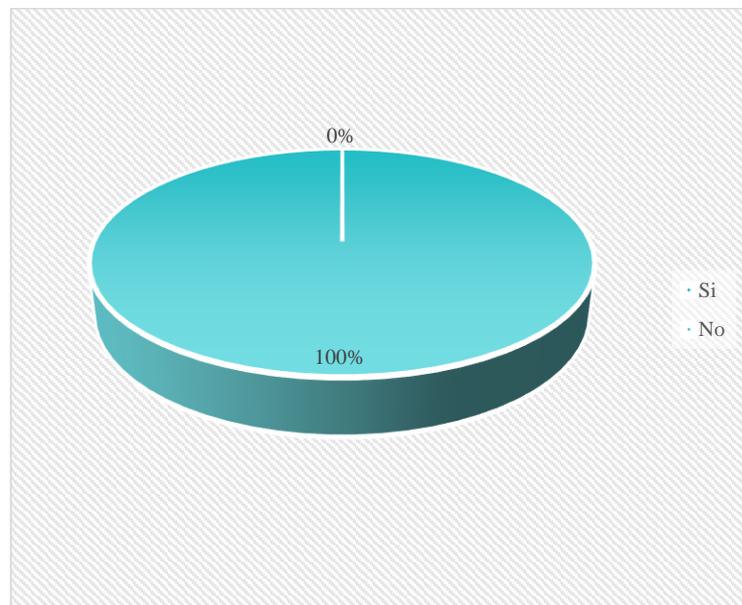
10. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno?

Tabla 14: Conocimiento del reglamento interno

Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 14: Conocimiento del reglamento interno



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Cómo lo demuestra en el gráfico el 100% de los trabajadores manifiestan que la empresa no cuenta con un reglamento interno. Por ende el propietario debe desarrollar un reglamento interno, además debe socializar y entregar por escrito a cada colaborador para que no haya ningún inconveniente entre el propietario y el trabajador.

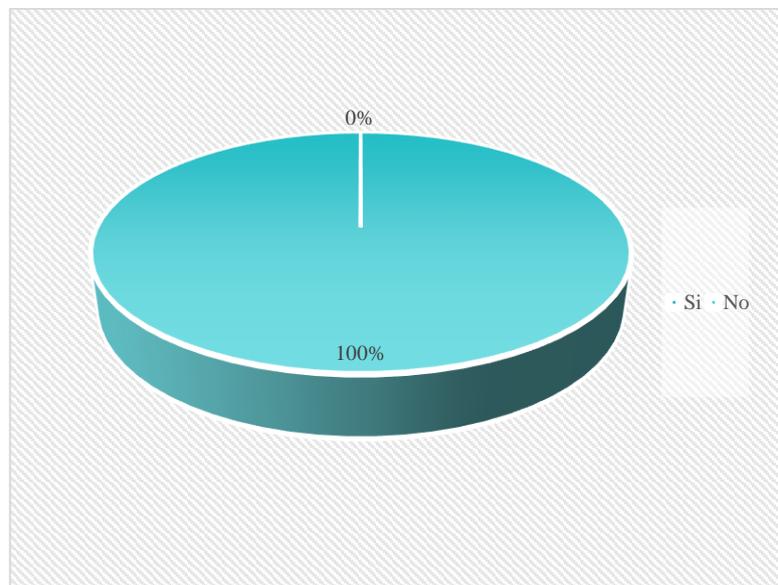
11. ¿Estos reglamentos le dio a conocer a ustedes?

Tabla 15: Entrega de reglamento interno

Si	0	0%
No	11	100%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 15: Entrega de reglamento interno



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Como la empresa no tiene realizado ningún reglamento interno, es evidente que mucho menos fue entregado, por ello en la encuesta realizada, el 100% de los trabajadores expresa que no se les entregó ningún reglamento.

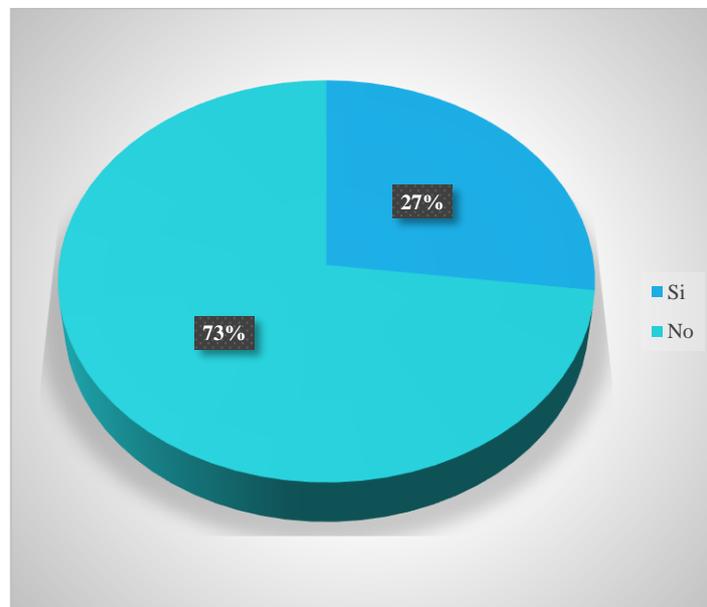
12. ¿Usted hace sugerencias a la administración y ésta a su vez las toma en cuenta?

Tabla 16: Sugerencia a la administración

Si	3	27%
No	8	73%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 16: Sugerencia a la administración



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Del total de los colaboradores encuestados el 27% indica que la administración si toma en cuenta las opiniones manifestados por ellos, mientras que el 73% de los trabajadores, manifiestan que no toman en cuenta, esto hace que el personal se desmotive y a la vez no desempeñen bien en sus actividades.

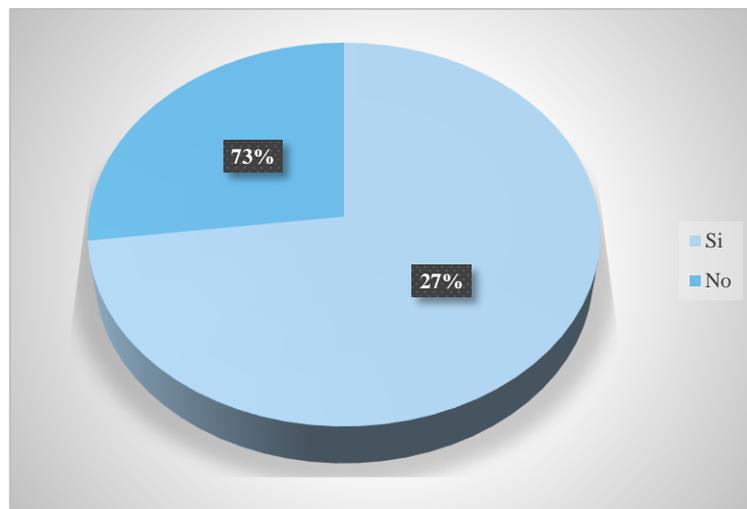
13. ¿La empresa cuenta con estrategias empresariales definidas?

Tabla 17: Existencia de estrategias empresariales

Si	8	73%
No	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 17: Existencia de estrategias empresariales



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Se puede determinar que el 73% de los trabajadores saben las estrategias empresariales, esto es importante para la empresa, ya que como la mayoría conocen pueden poner en práctica para enfrentar ante la competencia, mientras que el 27% desconocen las estrategias empresariales, lo que genera una desventaja para la empresa. Por ello es importante que todos los colaboradores estén al tanto de las estrategias empresariales para poner en práctica.

14. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para su mejor desenvolvimiento de su trabajo?

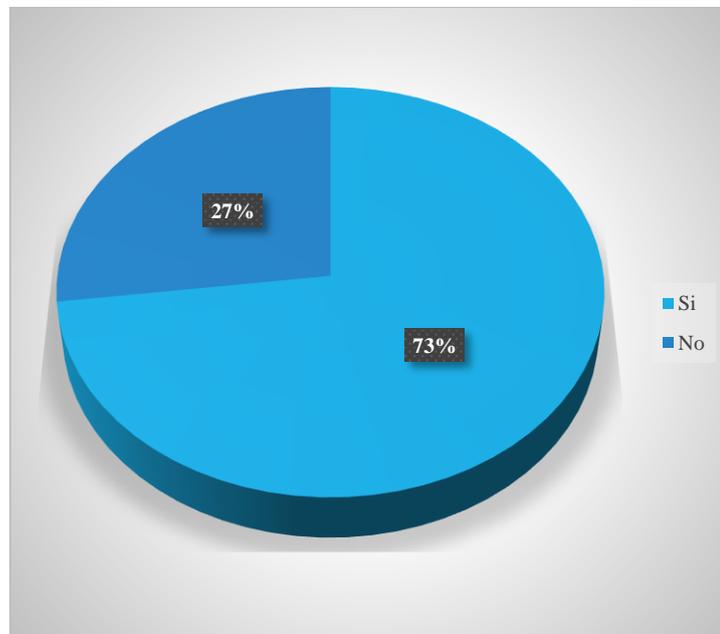
Tabla 18: Capacitación para su mejor desenvolvimiento en el trabajo

Si	8	73%
No	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

.-

Gráfico 18: Capacitación para su mejor desenvolvimiento en el trabajo



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Como podemos observar en el gráfico del total de los trabajadores encuestados el 73% indica que la empresa si realiza cursos de capacitación para mejorar los procesos de producción optimizando los recursos, mientras que el 27 % manifiesta que no han recibido ningún tipo de capacitación, esto se debe a que la empresa realiza solo cada año las capacitaciones entonces hay algunos trabajadores que aún no cumple un año por ende no reciben la capacitación.

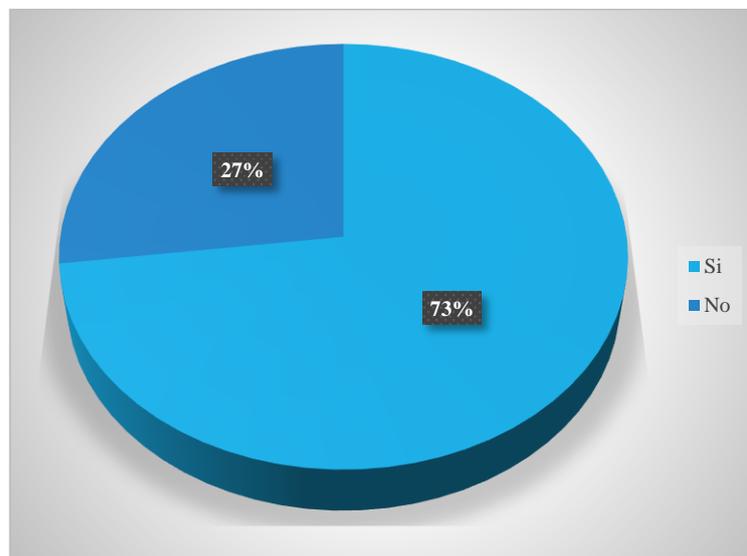
15. ¿Estos cursos de capacitación han sido valiosos para su desempeño o desarrollo de su trabajo

Tabla 19: Importancia de recibir la capacitación

Si	8	73%
No	3	27%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 19: Importancia de recibir la capacitación



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Según la representación gráfica se puede decir que el 73% de los trabajadores manifiestan que los cursos de capacitación recibidos son muy valiosos para su mejor desenvolvimiento y también para conocer los nuevos diseños y sabores de los clientes, de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, por otro lado el 27 % de los colaboradores está desinteresado.

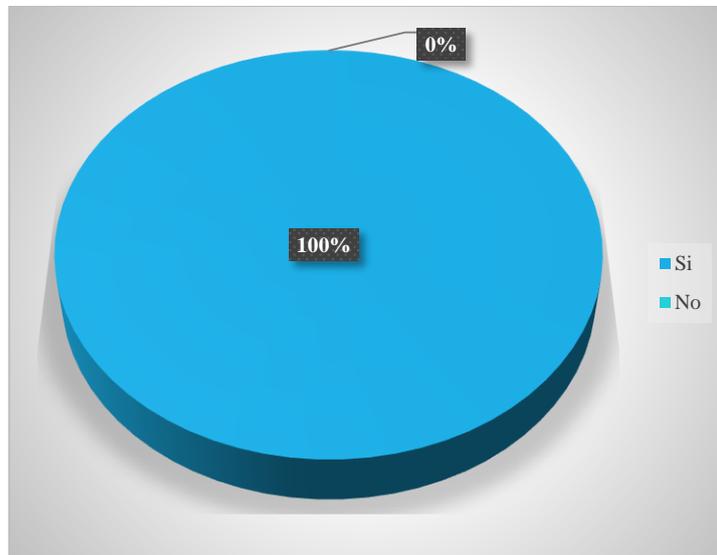
16. ¿Le gustaría que exista una estructura organizacional y administrativa para la empresa?

Tabla 20: Importancia de realizar una estructura organizacional y administrativa

Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 20: Importancia de realizar una estructura organizacional y administrativa



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Del total de los colaboradores encuestados el 100% nos manifiestan que es primordial realizar el diseño de una estructura organizacional y administrativa para la empresa, las dificultades mencionadas en las preguntas anteriores se evidencia en la falta de la misma.

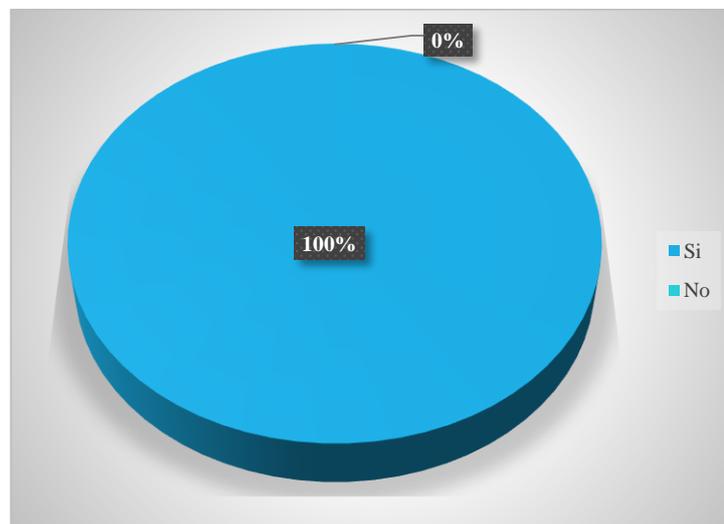
17. ¿Considera usted que una estructura organizativa definida mejoraría la productividad?

Tabla 21: Diseño de una estructura organizacional mejorará la productividad de la empresa

Si	11	100%
No	0	0%
Total	11	100%

Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 21: Diseño de una estructura organizacional mejorará la productividad de la empresa



Fuente: Encuesta de datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Del total de los encuestados el 100% de los trabajadores manifiestan que el diseño de una estructura organizacional ayudará a mejorar la gestión administrativa, eliminando los procesos innecesarios, duplicaciones de funciones y entre otros, lo que dificulta alcanzar con los objetivos organizacionales.

3.5.3 Encuesta dirigida a los clientes

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de investigación se dará a conocer los resultados de la encuesta efectuada a los clientes de la Panadería y Pastelería la Exquisita.

Género

Tabla 22: Género

Alternativa	Frecuencia	%
Masculino	104	37%
Femenino	178	63%
Total	282	100%

Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

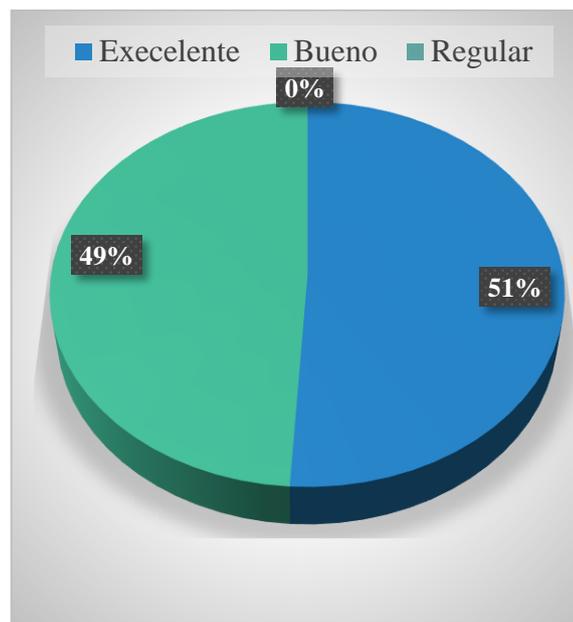
1.- ¿La atención al cliente de la Panadería y Pastelería la Exquisita le ha sido?

Tabla 23: La atención al cliente le ha sido

Excelente	145	51%
Bueno	137	49%
Regular	0	0%
Total	282	100%

Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 22: La atención al cliente le ha sido



Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e interpretación:

A todos los clientes se le atiende con amabilidad y personalizada, como podemos observar en el gráfico los resultados en la encuesta realizada. El 51% expresa que la atención al cliente es excelente, mientras que el 49% indica que la atención al cliente es buena.

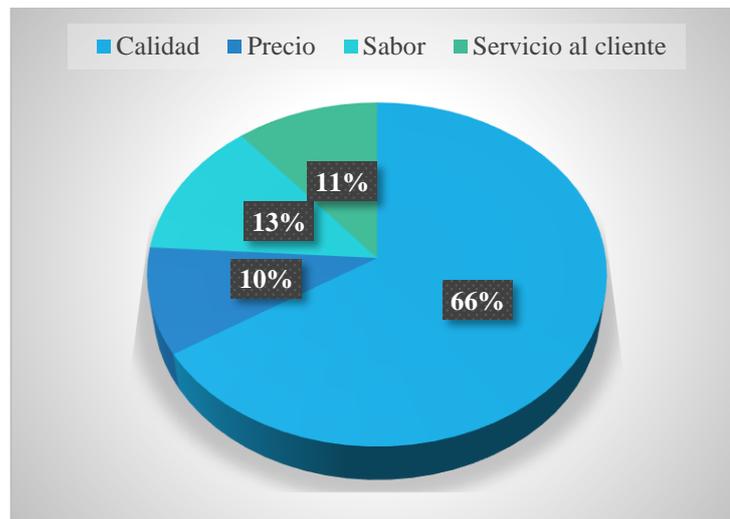
2.- ¿Qué factor es más importante para usted a la hora de comprar en la Panadería y Pastelería la Exquisita?

Tabla 24: Factores importantes a la hora de comprar

Calidad	187	66%
Precio	28	10%
Sabor	37	13%
Servicio al cliente	30	11%
Total	282	100%

Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 23: Factores importantes a la hora de comprar



Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Cómo podemos observar en el gráfico el 66% de las personas manifiestan que al momento de comprar el factor importante es la calidad, por otro lado el 10% de las personas indican que es importante el precio, asimismo el 13% de las personas dicen que es sustancial el sabor, mientras que el 11% de las personas revelan que es importante el servicio al cliente. Como la mayoría de los clientes adquieren los productos por la calidad, entonces la empresa debe mantenerse en ese estándar ya es un factor importante ante la competitividad.

3.- ¿El producto que usted compra en la Panadería y Pastelería la Exquisita le ha sido de su agrado?

Tabla 25: Los productos que le compra en la Panadería la Exquisita le ha sido de su agrado

Si	282	100%
No	0	0
Total	282	100%

Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 24: Los productos que le compra en la Panadería la Exquisita le asido de su agrado



Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Del total de las personas encuestadas el 100% indican que los productos de la Panadería y Pastelería la Exquisita son muy agradables, es un factor positivo para la empresa para seguir realizando los productos deliciosos.

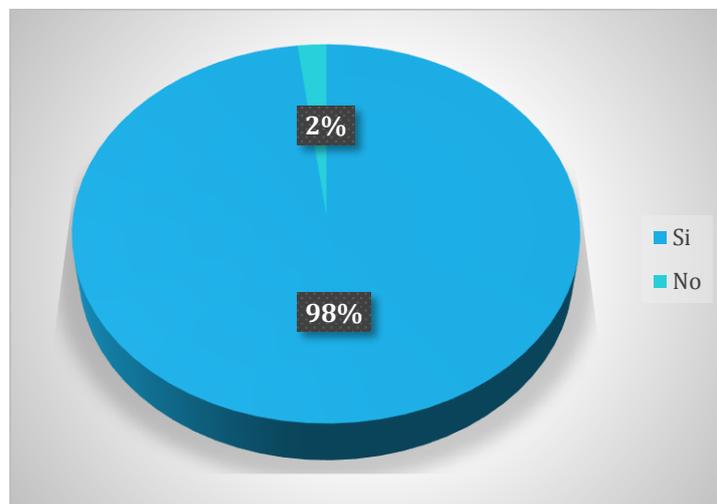
4.- ¿Los precios de los productos que ofrece la Panadería la Exquisita y Pastelería son accesibles?

Tabla 26: Los precios de los productos son accesibles

Si	277	98%
No	5	2%
Total	282	100%

Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Gráfico 25: Los precios de los productos son accesibles



Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Cómo podemos ver en el gráfico el 98% de las personas encuestados manifiestan que los precios son accesibles, por lo que ofrecen panes a partir de 10,12,14,18,20,23 centavos lo que facilita a que las personas compren los productos en la Panadería y Pastelería la Exquisita. Mientras que el 2% de las personas no están de acuerdo con los precios de los productos.

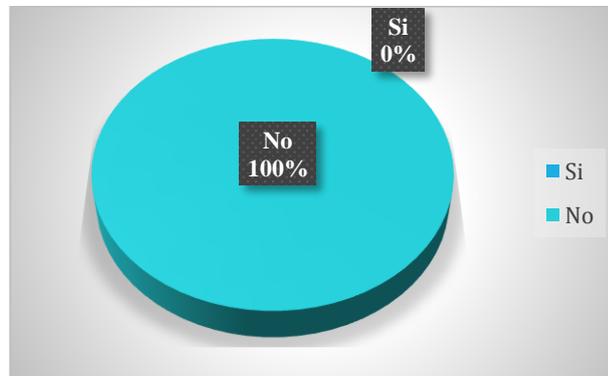
5.- ¿Conoce usted las promociones que realiza la Panadería y Pastelería la Exquisita?

Tabla 27: Conocimiento de las promociones que realiza la empresa

Si	0	0%
No	282	100%
Total	282	100%

Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Grafico 26: Conocimiento de las promociones que realiza la empresa



Fuente: Encuesta datos
Elaborado por: Isabel Cava

Análisis e Interpretación:

Según las encuestas realizadas el 100% de las personas indican que la empresa no realiza ningún tipo de promociones. Esto se debe a que el propietario no tiene implantado las políticas de venta, en donde este establecido la realización de promociones.

3.5.3.1 Análisis de las encuestas realizadas a los clientes

Según las encuestas realizadas se puede manifestar que la Panadería y Pastelería la Exquisita si cumplen con los requerimientos de los clientes en la calidad y en el precio, porque la mayoría de los encuestados expresan que la empresa brinda un buen servicio al cliente, asimismo los precios son accesibles lo que permite adquirir en grandes cantidades los productos. Sin embargo la empresa tiene falencias al no realizar las promociones respectivas como lo indican los clientes en la pregunta cinco, esto se debe a la falta de una administración formal.

Por otro lado la empresa requiere esforzar y realizar aspectos primordiales para continuar con su crecimiento en la motivación al personal, gestión de calidad, desarrollo organizativo y medios de difusión con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

Por lo tanto la presente propuesta procura valer de base en el desarrollo de una estructura organizacional y administrativa, asimismo en la realización de un manual de funciones y en la ejecución de la filosofía empresarial

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

3.6.1 Modelo estadístico (CHI CUADRADO)

X_c^2 = Chi cuadrado calculado

X_t^2 = Chi cuadrado teórico

IC= Intervalo de confianza

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

α = Nivel de significación

GL= Grado de libertad

3.6.2 Fórmula

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

3.6.3 Nivel de significación

IC= 0,95%

$\alpha= 0,05$

GL= 2

3.6.4 Tabla de cálculo de Chi cuadrado

Tabla 28: Cálculo de Chi cuadrado

PREGUNTAS		O	E	(O-E)^2/E
Conocimiento de valores	Si	5	6,67	0,41812594
	No	4	6,67	1,0688006
Conocimiento del orden jerárquico	Si	11	6,67	2,81092954
	No	6	4,33	0,64408776
Importancia de realizar una estructura organizacional y administrativa	Si	7	4,33	1,64639723
	No	0	4,33	4,33
SUMA				10,92

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Isabel Cava

3.6.5 Verificación

$X^2(2, N=282) = 10,92, p > 0.05$; entonces la hipótesis es aceptada. Podemos recalcar que el diseño de la estructura organizacional y administrativa para la empresa “Panadería y Pastelería la Exquisita”, mejorará la gestión organizacional y aumentará la productividad optimizando los recursos, lo que le permitirá encaminar hacia los objetivos planteados. Por otra parte reformará la relación entre las unidades de mando creando un ambiente laboral adecuado lo que consentirá a desempeñar en su totalidad las actividades encomendadas por el gerente.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “PANADERÍA Y PASTELERÍA LA EXQUISITA”, UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El contenido de la propuesta no se basa sencillamente en diseñar una estructura organizacional, si no también crear la filosofía empresarial, manual de funciones de cada área que se crea en el diseño de la estructura, mismo que tenga mayor impacto positivo en su ejecución.

4.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.3.1 Micro entorno

4.3.1.1 Fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter determina la competitividad de una empresa. Es decir nos permite visualizar la relación de la empresa con el micro entorno, que afectan la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rentabilidad.

Tabla 29: Fuerza competitiva de Porter

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	SITUACIÓN ACTUAL
<p>1. Nivel de rivalidad entre Empresas Competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de rivalidad es alto • Existen marcas reconocidas como panadería el Cisne, Van Pan, Hornos, Andinos, Panadería la vienesa • Precios bajos
<p>2. Entrada potencial de nuevos competidores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Descuentos por la cantidad de compra • Gustos y sabores personalizados • Realizan publicidad masiva • Amplitud del negocio
<p>3. Desarrollo potencial de productos sustitutos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un alto grado de productos sustitutos como el pan de supermercados, por otro lado los cereales, galletas, frutas, arroz y comida rápida. • Existen productos novedosos • Productos con menor precio
<p>4. Poder de negociación de los proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso de crédito de los productos a muy corto plazo • Variaciones de precios de materia prima • No entregan los pedidos en el tiempo indicado
<p>5. Poder de negociación de los clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Precios accesibles • Atención al cliente en dos idiomas (Kichwa y español) • Innovación en los procesos de producción.

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Isabel Cava

4.4 ANÁLISIS FODA

Para saber la situación actual de la empresa se realizó una observación directa y un diálogo con el propietario de la Panadería Pastelería la Exquisita.

A continuación se detalla los factores internos y externos que influye a la empresa.

Tabla 30: Matriz FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente ubicación de la empresa • Precios accesibles del producto • La empresa cuenta con clientes fijos • Servicio al cliente es eficiente • Calidad en el producto • Ofrece diversidad de productos • La empresa cuenta con personal idóneo en el área de producción • La empresa conoce a los proveedores que ofrecen materia prima de calidad. • Cuenta con vehículo propio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones y sabores en las tortas • Existencia de nuevas tecnologías para la producción • Posibilidad de abrir sucursales fuera de la ciudad • Ampliar la variedad de los productos • Realizar promociones • Facilidad de acceso a créditos • Realizar tortas personalizados • Cambio de la matriz productiva • Hacer convenios con otras empresas para brindar el servicio de catering
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La infraestructura es muy pequeña. • No define filosofía corporativa. • No cuenta con un manual de funciones. • No existe una estructura organizativa establecida. • Existe barreras de comunicación entre los trabajadores. • No existe un reglamento interno para los trabajadores. • Inadecuado uso de medios de difusión y promoción. • Desconocimiento de los procesos y herramientas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial. • Incremento del costo de la materia prima. • Competencia • Desempleo • Productos sustitutos • Ingreso de nuevos competidores • Políticas del país

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

4.5 ACCIONES ESTRATÉGICAS

Tabla 31: Cruce de Matriz

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Excelente ubicación de la empresa2. Precios accesibles del producto3. La empresa cuenta con los clientes fijos4. Servicio al cliente es eficiente5. Calidad en el producto6. Ofrece diversidad de productos7. La empresa cuenta con personal idóneo en el área de producción8. La empresa conoce a los proveedores que ofrecen una materia prima de calidad.9. Cuenta con vehículo propio.	<ol style="list-style-type: none">1. La infraestructura es muy pequeño.2. No define su filosofía corporativa.3. No cuenta con manual de funciones.4. No existe una estructura organizativa establecida.5. Existe barreras de comunicación entre los trabajadores.6. No existe un reglamento interno para los trabajadores.7. Inadecuado uso de medios de difusión y promoción.8. Desconocimiento de los procesos y herramientas administrativos.

Elaborado por: Isabel Cava

OPORTUNIDAD	ESTRATÉGIA FO	ESTRATÉGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones y sabores en las tortas 2. Existencia de nuevas tecnologías para la producción 3. Posibilidad de abrir sucursales fuera de la ciudad 4. Ampliar la variedad de los productos 5. Realizar promociones 6. Facilidad de acceso a créditos 7. Realizar tortas personalizados 8. Cambio de la matriz productiva 9. Hacer convenios con otras empresas para brindar el servicio de catering 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar difusión de los productos que ofrece la empresa a través de la radio, prensa y hojas volantes. (F: 1,2,4,5,6,7, 10, O: 1,3,6,8,9) • Realizar charlas a todos los trabajadores, cada mes, con el fin de mejorar la producción y atención al cliente.(F: 4,5,6, O: 4,9) • Satisfacer los requerimientos de los clientes en precio, calidad, gustos y sabores.(F: 1,2,4,5,6, O: 2,4,5,7) • Realizar promociones cada semana y en las fechas festivos, para atraer a más clientes.(F: 1,2,3,5,6,7, O: 3,5,7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los valores corporativos, e inculcar a todo el personal de la empresa .(D:2,5, O:1,8,9) • Realizar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades de la empresa.(D:4,8, O: 3,8) • Implantar reglamentos interno de la empresa.(D: 6,O: 3,7,8,9) • Crear manual de funciones para los diferentes puestos de la empresa.(D:3, O:9) • Realizar capacitación al propietario, sobre los procesos y herramientas administrativo.(D: 4,6,8 O:3,9)

Elaborado por: Isabel Cava

AMENAZA	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
1. Crisis económica mundial. 2. Incremento de costo de la materia prima. 3. Competencia 4. Desempleo 5. Productos sustitutos 6. Ingreso de nuevos competidores 7. Políticas del país	<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar la técnica de benchmarking (F:2,5,6,8, A: 1,3,5,6) Ante los todos los inconvenientes que se den, dar prioridad a los clientes.(F:1,2,4,5,6,9, A: 1,2,5,7,8) Contar con los equipos tecnológicos de punta y la mano de obra eficiente, para enfrentar con los competidores.(F:2,4,5,6,8, A: 3,5,6) Brindar buena atención al cliente y personalizada.(F:3,4,5,6, A:3,5,6) Innovar los productos. (F:1,5,7,A: 3,5,6,7) 	<ul style="list-style-type: none"> Implantar los procesos y herramientas administrativos, para que la empresa mejora en la gestión administrativa.(D:2,3,4,5,6,7,8,A:3,5,6) Ampliar la infraestructura, para que sea más adecuado y ordenado los productos que ofrecen.(D:1,A: 3,5,6,7) En el área de venta colocar los valores filosóficos de la empresa.(D:2, A:7) Contar con una página web de la empresa, en donde se puede publicar las ofertas de distintos productos.(D:7, A:3,5,6)

Fuente: Matriz FODA

Elaborado por: Isabel Cava

4.5.1 Filosofía corporativa

4.5.1.1 Misión

Para ser efectivo el enunciado de la misión tiene que surgir de las entrañas de la organizaciones, todos deben participar de un modo significado ya que sin participación no hay compromiso, es por ello antes de plasmarla, la organización debe contestar varias preguntas que son fundamentales en el proceso del planteamiento de la misión.

Las preguntas a dar respuestas por parte del Gerente se enmarca en la razón de ser de la organización y son los siguientes.

1) ¿En qué negocio-servicio estamos?

Somos una empresa de Panadería y Pastelería

2) ¿Cuáles son nuestros productos –servicio?

Nos dedicamos a la producción y comercializaciones de panes y tortas

3) ¿Para qué existe nuestra organización?

Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

4) ¿Cuáles son los compromisos que tenemos con nuestros clientes?

Brindar un servicio de calidad y aun precio a convenir

Una vez que se dio respuestas a las preguntas básicas para la creación de la misión, se procede a integrar las respuestas, de esa manera poder validar la misión.

Tabla 32: Misión

“Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos nutritivos de panadería y pastelería mediante la utilización de recursos de la más alta calidad, brindando un servicio cordial encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

4.5.1.2 Visión

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión, porque esto les permite saber hacia dónde se dirige la empresa, por ende luego de la implementación debe ser difundida y compartida por todos.

La declaración de la visión debe responder las siguientes preguntas por el gerente o propietario de la organización.

1) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?

Liderar el mercado nacional y en la ciudad de Riobamba

2) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?

Brindar un producto de alta calidad, garantizando nuestro trabajo conforme a las expectativas del cliente.

3) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?

La aplicación de conocimientos tecnológicos con personal calificado y especializado.

4) ¿Cuáles son nuestros valores?

Transparencia, honestidad y respeto

Una vez que se obtuvo respuesta a las preguntas básicas para la creación de la visión en la Panadería y Pastelería la Exquisita, se procede a integrar las respuestas, de esa manera poder validar la visión

Tabla 33: Visión

“Hasta el año 2019 Ser una empresa altamente competitiva e innovadora en el mercado de la ciudad de Riobamba, a través del beneficio económico en la elaboración y comercialización de productos nutritivos de panadería y pastelería con el personal calificado y especializado, fundamentados en los principales valores: transparencia, honestidad y respeto”

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

4.5.1.3 Slogan de la Panadería y Pastelería la Exquisita

Tabla 34: Slogan

*La ilusión del hambre es el pan la
exquisita*

Elaborado por: Isabel Cava

4.5.1.4 Objetivos organizacionales

- cumplir con todas los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.
- Mantener el producto en el mercado e incrementar paulatinamente las ventas promoviendo la innovación tecnológica y mejoramiento continuo.
- Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan con las normas de higiene para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y generar rentabilidad
- Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores como una empresa que brinda productos y un servicio de excelencia calidad.
- Contribuir con la generación de puestos de trabajo a la sociedad

4.5.1.5 Valores organizacionales

Los valores son los pilares más importantes que orientan y definen la forma de trabajar y las relaciones entre el personal para alcanzar el logro del éxito organizacional.

Los principales valores que deben poseer la Panadería y Pastelería la Exquisita son:

- Honestidad: Realizamos cada una de las operaciones con transparencia, laborales y comerciales.
- Trabajo en Equipo: Buscamos la colaboración y sumamos esfuerzos para que con el aporte de todos se multipliquen los logros.
- Calidad: Ofrecemos diariamente productos y atención al cliente de excelencia atributo.
- Respeto: Valoramos a cada persona y entendemos sus diferencias sociales, culturales, religiosas y de pensamiento.
- Responsabilidad: Cumplimos a tiempo nuestros deberes y desarrollamos el trabajo con dedicación acorde a nuestros compromisos con la empresa
- Confianza: Ofrecemos los mejores productos a precios justos y razonables para mantener e incrementar la participación en el mercado.
- Actitud de Liderazgo: Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo a nivel local y nacional
- Competitividad: Producción y comercialización de calidad con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la organización, todos deben interiorizar estos valores y practicarlos porque forman parte de la vida de las personas que interactúan en los contextos en que se desenvuelven. Por tal razón invitamos a la familia de Panadería y Pastelería la Exquisita practicar e instaurar estos valores.

4.5.1.6 Principios

- La disciplina es el eje fundamental en la empresa para lograr la excelencia en todos los aspectos.
- La calidad del producto y el servicio son fundamentales para obtener la satisfacción de nuestros clientes.
- Se lograrán los objetivos establecidos por medio de la responsabilidad y dedicación de todos quienes conforman la empresa.

4.5.1.7 Diseño de las políticas empresariales

Las políticas de la empresa son las directrices que orientan a todos nuestros trabajadores en cómo implementar la estrategia y alcanzar los objetivos empresariales. A continuación se desarrollan las políticas orientadas al desarrollo organizacional

Políticas generales

Propósito.- Socializar e inculcar las políticas a todo el personal que forma parte de la empresa.

Exposición de las políticas

- La administración definirá la estructura organizacional de la empresa para que las actividades se desarrollen de forma tal que se logre la satisfacción de las necesidades mediante productos y atención al cliente de calidad.
- Cualquier modificación o cambio de la estructura organizacional de la empresa tendrá que ser aprobada por el gerente general o el propietario y socializada a todos los miembros que integran la empresa.
- Las tareas y responsabilidades de los trabajadores y empleados deberán distribuirse de acuerdo a las competencias y habilidades de cada uno de ellos, evitando las duplicaciones de funciones.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño del personal serán medidos continuamente por la administración para garantizar la corrección y mejora continua de los procesos y actividades.
- Políticas administrativas La administración deberá informar a todo el personal sobre aspectos relacionados como las políticas, reglamentos y procedimientos de la empresa para que exista una clara comprensión de su papel dentro de la organización y se ejecuten todas las funciones adecuadamente.

Para un mejor manejo de las políticas lo hemos clasificado de la siguiente manera

- a) Políticas administrativas
- b) Políticas de calidad
- c) Políticas de servicio

- d) Políticas de compras
- e) Políticas de la selección de personal
- f) Políticas de personal
- g) Políticas de Horario

a) Política administrativa

Propósito.- Implantar directrices que le permita a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo.

Exposición de las políticas

- Crear un ambiente de trabajo agradable para el desarrollo personal y laboral
- Buena administración del recurso humano, recurso tecnológico, recurso material y recurso logístico para el buen crecimiento continuo de la empresa.
- Socializar e inculcar los valores corporativos a todo el personal de la empresa.
- El servicio al cliente es primordial en las diligencias de la empresa

b) Políticas de calidad

Propósito.- Mantener un proceso de innovación y mejoramiento permanente, enfocando a la satisfacción total de los clientes.

Exposición de las políticas

- Trabajar con los proveedores que ofrezcan la máxima calidad de materia prima, asimismo la puntualidad en la entrega y facilidad de pago para asegurar que en el proceso productivo se utilice insumos de calidad.
- La empresa está comprometida en ofrecer productos que cumplan las normas de calidad sanitarias para la satisfacción de los clientes

c) Políticas de servicio

Propósito.- Brindar un servicio personalizado e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente que estimule el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Exposición de las políticas

- El motor importante de la empresa es el cliente, por ende su mayor preocupación es la satisfacción total.
- La atención y servicio a los clientes serán de alta prioridad para la empresa, por lo que se buscará continuamente el desarrollo y capacitación del personal que mantiene contacto directo con el cliente.
- El desarrollo de todas las actividades en la empresa y en especial aquellas en las que existe un trato directo con el cliente se caracterizará por la presencia de cortesía, amabilidad y cordialidad.

d) Políticas de compra

Propósito.- Establecer la logística adecuada para que la empresa pueda disponer oportunamente de la materia prima a precios justos y de calidad.

Exposición de las políticas

- Elaborar órdenes de compra previa revisión de stocks
- Las compras las realizará directamente a los proveedores teniendo en cuenta aspectos como: la calidad, el precio, plazo de entrega y de pago, experiencia del proveedor.
- En lo que respecta a la adquisición de maquinarias, equipo, materiales, herramientas y suministros se tratará de conseguir la mejor calidad a precios razonables y con buenas condiciones de pago.
- Se deberá contar con un calendario de compra de materia prima e insumos, acorde a los requerimientos de producción y a los proveedores

e) Políticas de la selección del personal

Propósito.- Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permita escoger personas idóneas que se ajusten a los requerimientos de la empresa.

Exposición de las políticas

- El proceso de selección de personal permite escoger las personas que cumplan con los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa y deberá seguir las siguientes actividades.
- El proceso se iniciará con la necesidad de requerimiento de personal, misma que deberá ser aprobada por el gerente general, para casos de creación de nuevos puestos o reemplazos sean definitivos o temporales.
- Posteriormente se analizará el cargo y se definirá el perfil del puesto, para poder realizar la publicación y convocatoria.
- Se realizará la recepción de las solicitudes de empleo de los interesados y acorde al perfil requerido se evaluarán y calificaran a los postulantes.
- Cuando se haga seleccionado a los mejores postulantes será necesario realizar una entrevista personal y confirmar los antecedentes y recomendaciones y poner a prueba un día para ver su capacidad.
- Una vez seleccionada la persona idónea para el puesto se iniciará el proceso de capacitación e inducción

f) Políticas de los trabajadores

Propósito.- Ordenar y difundir el marco normativo interno de la empresa

Exposición de las políticas

- Puntualidad
- Respetar a sus jefes alternos
- En donde que funciona la empresa habitan mestizos e indígenas, por lo que las vendedoras deben hablar en dos idiomas kichwa y español.
- El rendimiento de cada trabajador será evaluado para verificar la productividad, capacidad y conocimiento que posee respecto del puesto que está ocupando.
- Ningún miembro del personal podrá sacar de las instalaciones de la empresa material o cualquier producto sin que cuente con la debida autorización del superior que está a su cargo.

- Los empleados están obligados a mantener su ropa de trabajo limpia, las uñas debidamente cortadas y usar delantales, mallas para el cabello, mascarillas y guantes propios para las actividades de panadería.
- En caso de faltar avisar inmediatamente o comunicar con anticipación para no tener ningún inconveniente entre las partes.
- En caso de faltar tres días consecutivos sin la justificación será despedido de la empresa
- Cuidar las maquinarias y las herramientas asignadas por los jefes
- En caso de pérdida de las herramientas se descontará del sueldo
- El personal de la empresa deberá ser capacitado continuamente en lo referente a las actividades que debe cumplir, haciendo énfasis en el trato al cliente.
- Colaborar con sus compañeros de trabajo

g) Políticas de Horarios

Propósito.- Establecer las norma aplicable para todo el personal, basando en el reglamento del código de trabajo

. Exposición de las políticas

- Art.- 17. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados. Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.
- La Empresa Panadería y Pastelería la Exquisita labora los siete días de la semana.
- El personal del área de producción trabaja en turnos diferentes, en la mañana con un horario de 4:00 am hasta las 12:00 pm y en la tarde a partir de 12:00 hasta 18:00 pm.
- El personal de área de venta trabaja con un horario de 6:00 am hasta las 10:00 pm todos los días. Con una hora de almuerzo a partir de 13:00 a 14:00 pm.
- Los trabajadores del área de producción descansan un día cada dos semanas, mientras que del área de venta tiene un día cada mes.

- Art.-20. El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato.
- Art.-22. Las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores de la compañía serán sancionadas de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.
- Por atraso de hasta 10 minutos máximo se sancionará con una multa de \$ 1,00 y por más de 10 minutos se restará el valor correspondiente a la hora de trabajo.
- Art.- 23. Debido a la obligación que tienen los trabajadores de cumplir estrictamente los horarios indicados, es prohibido que se ausenten o suspendan su trabajo sin previo permiso del Jefe Inmediato y conocimiento del Departamento de Recursos Humanos.

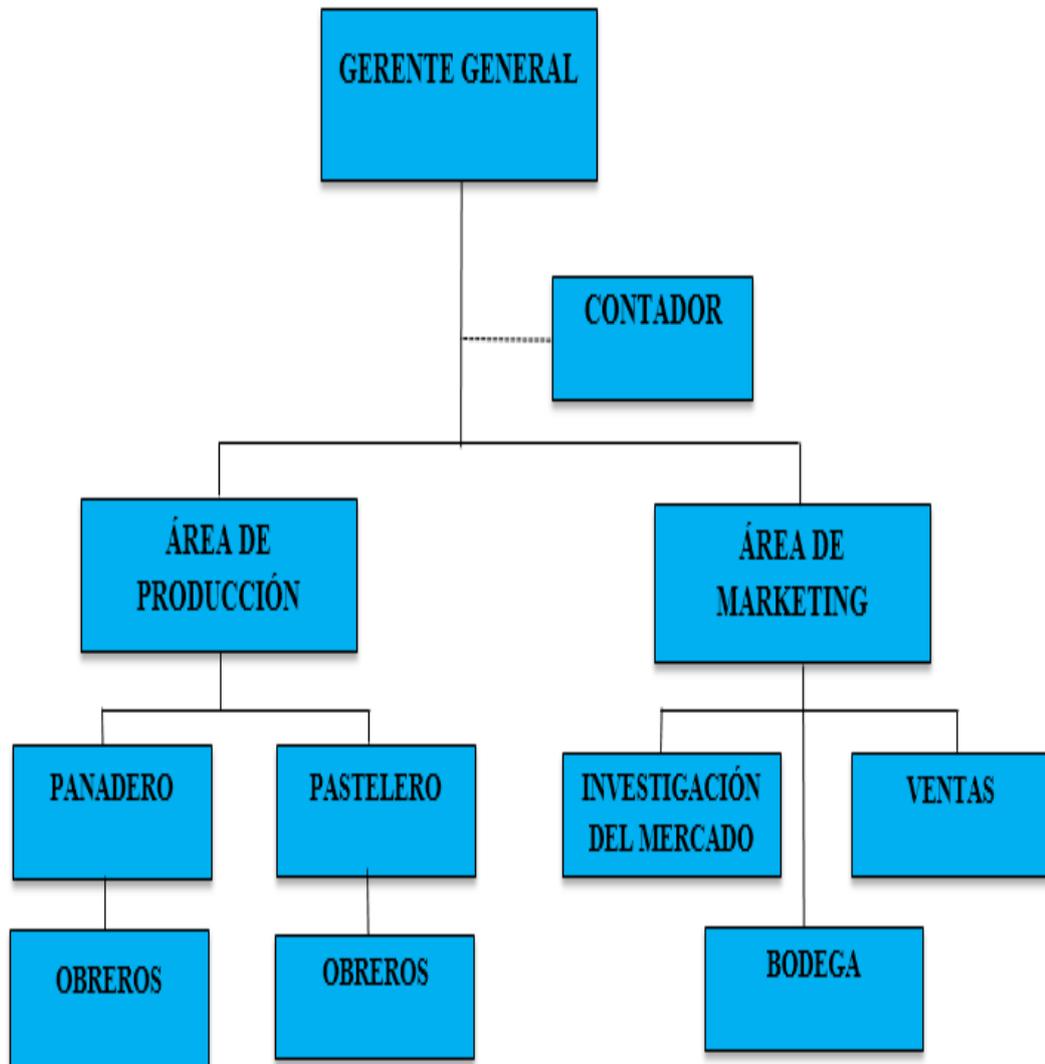
4.6 Diseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional permitirá que la empresa coordine y supervise las actividades laborales de los miembros de la empresa para que sean realizadas de forma eficiente y eficaz y de esta manera lograr la optimización de los recursos de la empresa. Por otro lado determina la estructura jerárquica y las actividades de cada departamento de la organización.

Luego de conocer la realidad de la empresa, mediante los resultados de las encuestas, entrevista y la verificación de la hipótesis correspondiente, la propuesta se desarrollará conforme a las necesidades de la empresa, con el objetivo de mejorar la gestión organizacional de modo que la productividad aumentara y mejorar la rentabilidad económica. Por otro lado con esta propuesta la empresa se puede encaminar hacia el logro de los objetivos organizacionales.

4.6.1 Organigrama estructural (PROPUESTO) para la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita

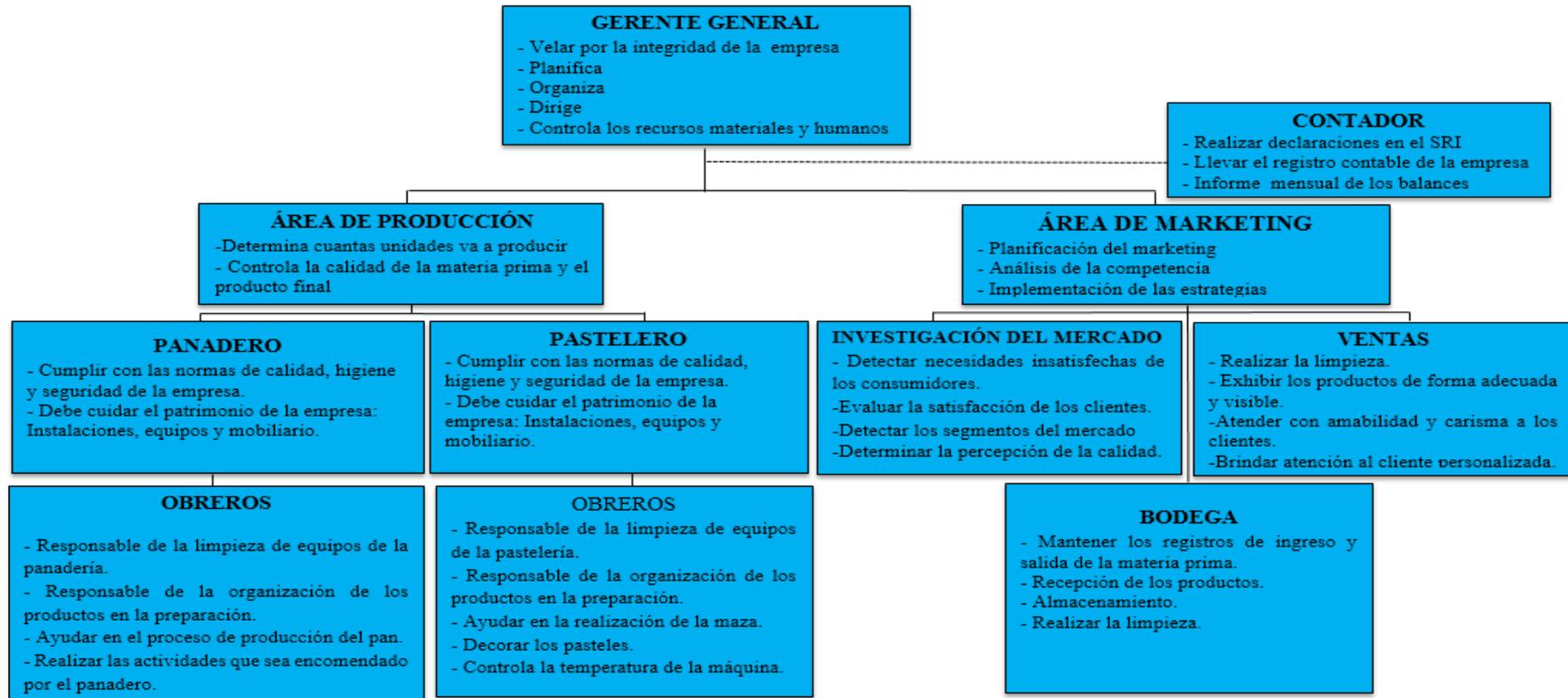
Grafico 27: Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Isabel Cava

4.6.2 Organigrama funcional (PROPUESTO) para la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita

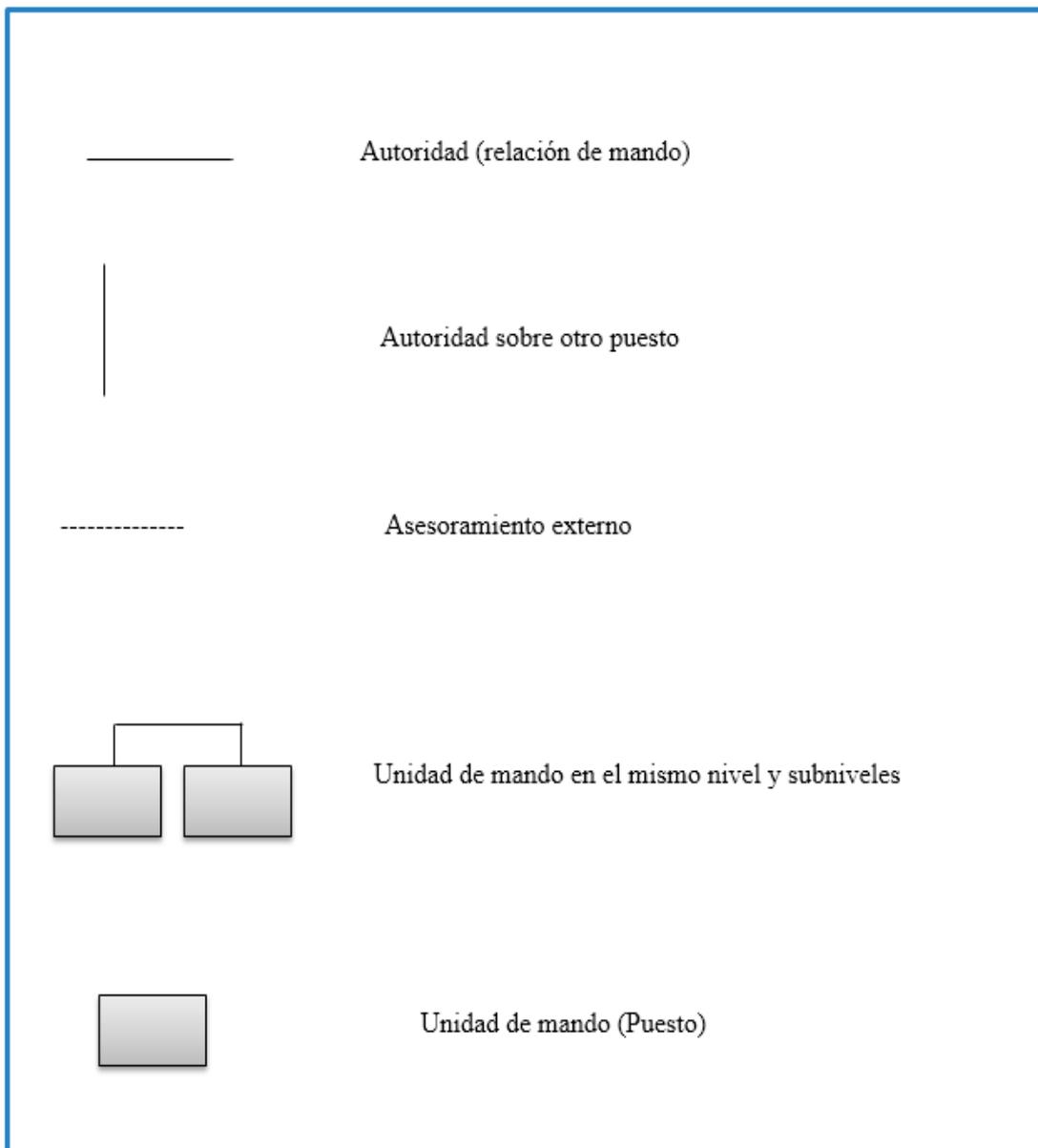
Grafico 28: Organigrama funcional propuesto



Elaborado por: Isabel Cava

4.6.3 Simbología del organigrama

Grafico 29: Simbologías



Elaborado por: Isabel Cava

4.6.4 Descripción del organigrama

Es necesario detallar las áreas y los puestos del organigrama propuesto, para que la propuesta contenga información clara y precisa para su aplicación dentro de la empresa.

Tabla 35: Descripción del organigrama propuesto

NIVEL JERARQUICO	NOMBRE DEL DEPARTAMENTO	PUESTO QUE SE GENERA	SUPERVISA A LOS PUESTOS
Administrativo	Gerencia General	Gerente General	Contabilidad
			Producto
			Marketing
Operativo	Contabilidad	Contador	
	Producción		Panadero
			Obreros
			Pastelero
			Obreros
	Marketing		Investigación del mercado
			Ventas
			Bodega

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

4.6.5 Niveles jerárquicos

- **Nivel ejecutivo**

Es la representación legal de la empresa, y tiene en su misión fijar estrategias, metas y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos empresariales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros, técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades de forma eficaz y eficiente. De la misma manera toma decisiones en torno a aspectos administrativos como planificación, control, ejecución y supervisión de las actividades diarias de la organización.

- **Nivel de apoyo**

Es la persona encargada de brindar apoyo a los especialistas (Panadero y Pastelero) en la realización de actividades en forma oportuno y eficiente.

- **Nivel operativo**

En este nivel está conformado por la contadora, panadero, pastelero y obreros, es el nivel más importante de la organización ya que se ejecuta las actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la empresa.

- **Puestos operativos**

Es la pieza primordial en la producción o realización de tareas principales, este nivel no posee autoridad ni delega responsabilidad.

4.6.6 Situación económica de la Panadería y Pastelería la Exquisita

Tabla 36: Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADO	2015
Ventas Netas	\$ 163.000,00
- Costo de Producción	\$ (114.176,00)
= Utilidad Bruta	\$ 48.824,00
- Gastos de Administración	\$ (14.987,00)
- Gastos de Ventas	\$ (4.257,00)
- Gastos de distribución	
Gasto publicidad	\$ (6.000,00)
- Gastos Financieros	\$ -
= Utilidad antes de Impuestos	\$ 23.580,00
- 15% Participación Trabajadores	\$ 20.043,00
- Impuesto a la Renta	\$ 17.685,00
= Utilidad Neta	\$ 61.308,00

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 37: Rol de pagos

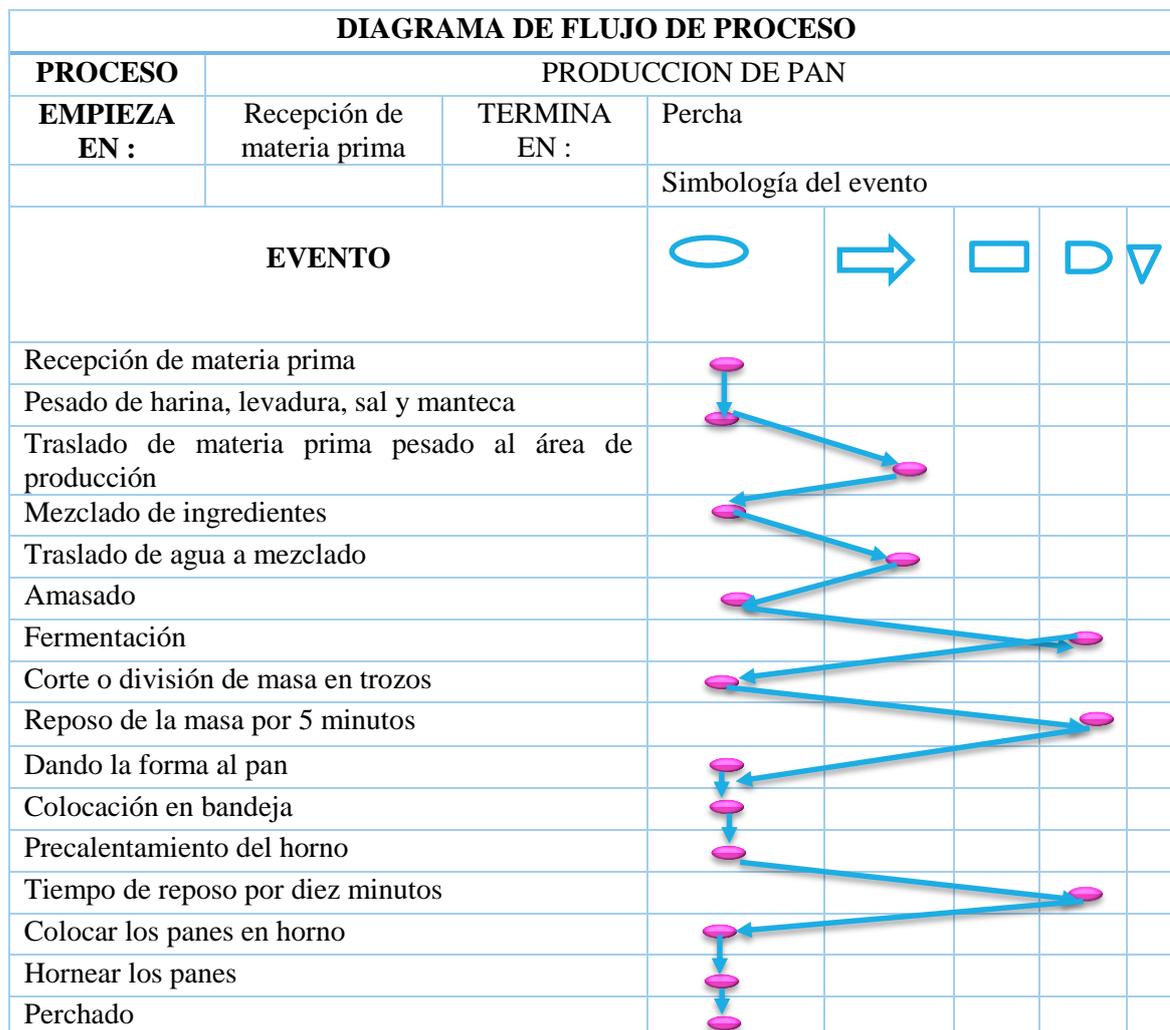
ROL DE PAGOS								
NOMBRE	CARGO	SUELDO	FONDOS	APORTE PATRONAL 12.15	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	MENSUAL	ANUAL
JOSÉ PUCUNA	PROPIETRIO	500,00	41,67	60,75	41,67	41,67	685,75	8.229,00
MARIA TELENCHANO	VENTA	365,00	30,42	44,35	30,42	30,42	500,60	6.007,17
JUANA YUPANQUI	VENTA	365,00	30,42	44,35	30,42	30,42	500,60	6.007,17
SILVIA CASTILLO	VENTA	365,00	30,42	44,35	30,42	30,42	500,60	6.007,17
JOAQUIN QUISPE	OPERATIVO	450,00	37,50	54,68	37,50	37,50	617,18	7.406,10
SAMUEL GUAMAN	OPERTIVO	450,00	37,50	54,68	37,50	37,50	617,18	7.406,10
HECTOR TENELEMA	OPERATIVO	450,00	37,50	54,68	37,50	37,50	617,18	7.406,10
HUGO BUÑAY	OPERATIVO	400,00	33,33	48,60	33,33	33,33	548,60	6.583,20
WILSON TOMAREMA	OPERATIVO	400,00	33,33	48,60	33,33	33,33	548,60	6.583,20
GEOVANNY LEMA	OPERATIVO	400,00	33,33	48,60	33,33	33,33	548,60	6.583,20
EDGAR MEDINA	CONTADOR	150,00	12,50	18,23	12,50	12,50	205,73	2.468,70
ERIKA PINGOS	CAJERA	365,00	30,42	44,35	30,42	30,42	500,60	6.007,17
							Total	76.694,28

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

4.6.7 Diagrama de flujo de procesos de panadería

Tabla 38: Flujo de procesos de panadería



Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

Resumen de actividades de panadería

Tabla 39: Resumen de actividades

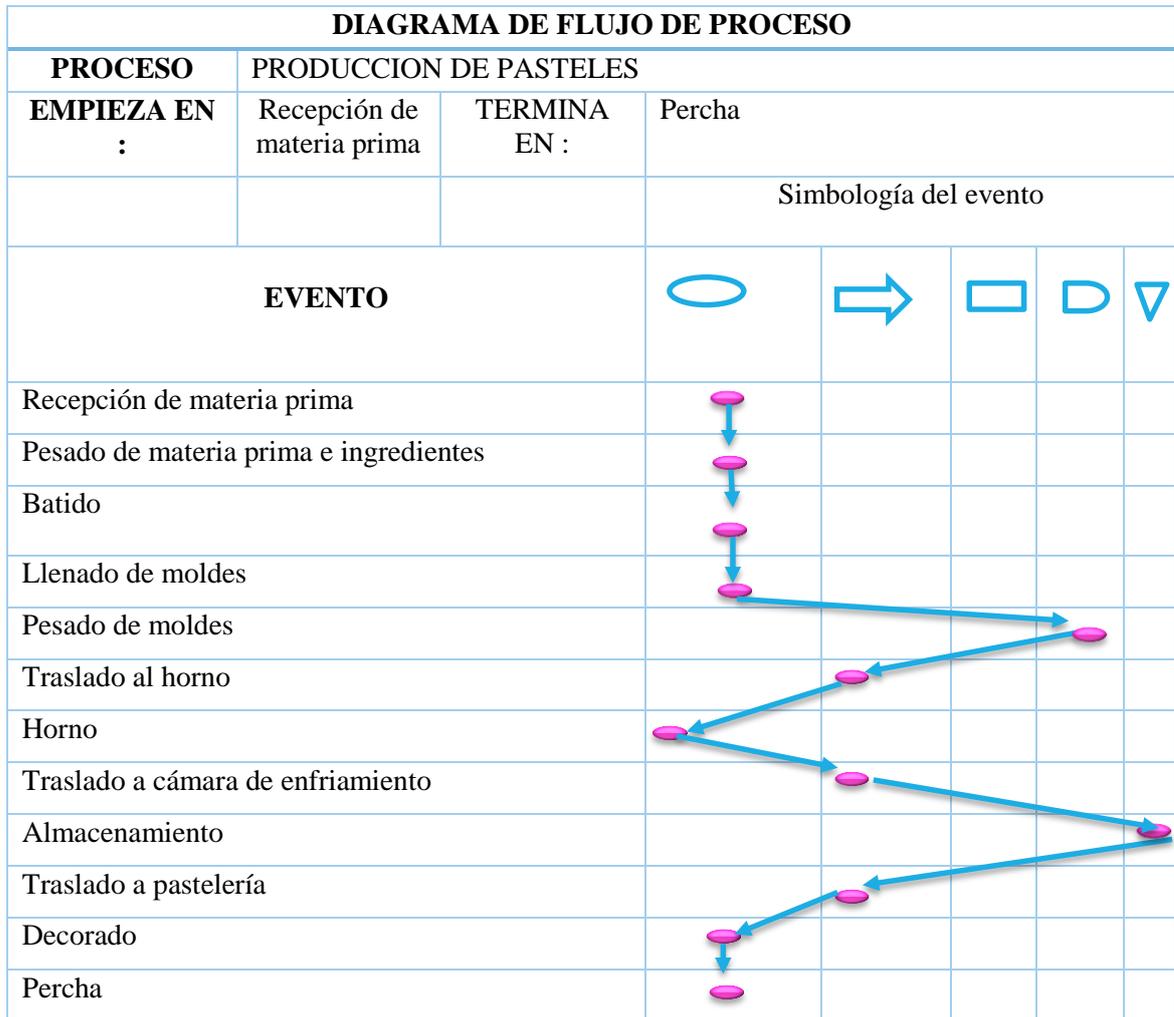
ACTIVIDAD	RESULTADOS		
	DESCRIPCION	TOTAL	% ACTIVIDAD
	OPERACIÓN	11	69%
	TRANSPORTE	2	13%
	INSPECCION	0	0%
	DEMORA	3	19%
	ALMACENAMIENTO	0	0%
	Total	16	100%

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

4.6.8 Diagrama de flujo de procesos de pastelería

Tabla 40: Flujo de procesos de pastelería



Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

Resumen de actividades de pastelería

Tabla 41: Resumen de actividades

ACTIVIDAD	RESULTADOS		
	DESCRIPCION	TOTAL	% ACTIVIDAD
	OPERACIÓN	7	58%
	TRANSPORTE	3	25%
	INSPECCION	0	0%
	DEMORA	1	8%
	ALMACENAMIENTO	1	8%
Total		12	100%

Fuente: Panadería y Pastelería la Exquisita

Elaborado por: Isabel Cava

4.7 Elaboración de manual de funciones

Una vez establecido el organigrama de la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita, es necesario definir los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos y determinar las líneas de autoridad y responsabilidad

Lo establecido en el manual deberá comprender su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos.

Seguidamente el manual de funciones que se propone contiene lo siguiente:

- Nombre del puesto.
- Nombre del área.
- A quienes subordina.
- Quienes son sub-ordinados.
- Objetivo
- Conocimientos básicos o esenciales
- Las competencias.
- Las responsabilidades.

4.7.1 Manual de funciones (Propuestos) para la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita

Tabla 42: Manual orgánico funcional de gerente

FORMACION GENERAL DEL PUESTO	
	Nombre del puesto: Gerente General
	Nombre del área: Gerencia
	Recibe órdenes de:
	Da órdenes a: Contabilidad, producción y marketing.
	Formación: Ingeniería de empresas o carreras a fines
	Experiencia: Dos años
OBJETIVO	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el logro de los objetivos organizacionales direccionando las estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sostenimiento en el mercado, a través de la integración de todas las áreas de la empresa y el mantenimiento de un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad. 	
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa y los objetivos que cada una debe alcanzar haciendo uso de las herramientas administrativas, normas de administración de personal; conocimientos en planeación estratégica. 	
COMPETENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la empresa • Capacidad de liderazgo y negociación • Atención ,trato y respeto hacia los demás • Aptitud frente al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación • Habilidad para negociar • Capacidad de toma de decisiones • Emprendedor
RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y administrar los recursos de la empresa. • Velar constantemente por el cumplimiento de la filosofía empresarial, principios, valores y objetivos organizacionales. • Elaborar los planes, reglamentos, políticas para todas y cada una de las áreas de la empresa. • Ejercer control sobre las funciones y resultados obtenidos por los integrantes de la organización. • Selección y contratación del personal • Implementar las políticas de la empresa 	

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 43: Manual orgánico funcional de contador

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Contador
	Nombre del área:	Contabilidad
	Recibe órdenes de:	Gerente General
	Da órdenes a:	
	Formación:	Ingeniería en contabilidad, Licenciado en contabilidad o carreras a fines
	Experiencia:	un año
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la validez y confiabilidad de los estados financieros de la empresa, asimismo cumplir con los reglamentos tributarios. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con el área financiera y contabilidad general de una empresa, conocimiento en informática. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tributario. • Dominio de Excel, Word. • Habilidad de comunicación. • Motivación • Responsabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relaciones interpersonales • Manejo de la información • Honestidad e integridad
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar la contabilidad de la empresa. • Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros. • Controlar los requisitos formales de contabilidad. • Controlar de los ingresos y gastos realizados. • Presentar a la gerencia los estados financieros mensuales. • Realizar las declaraciones y pagos correspondientes, así como todo lo que tenga que ver con el servicio de Rentas Internas. • Formular los roles de pagos y realizar el pago al personal. • Estar informado acerca de los cambios que afectan a la contabilidad. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 44: Manual orgánico funcional de producción

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Supervisor de producción
	Nombre del área:	Producción
	Recibe órdenes de:	Gerente General
	Da órdenes a:	Panadero, Pastelero, Obreros.
	Formación:	
	Experiencia:	un año
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar el cumplimiento de las tareas de los subalternos. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados de Panadería y Pastelería. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Orientación a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relaciones interpersonales. • Honestidad e integridad. • Reacción ante problemas. • Creatividad. 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el orden de producción. • Determinar y formular los requerimientos de compra acorde las necesidades de producción. • Conocer y hacer cumplir las disposiciones y normas internas respecto a las adquisiciones. • Mantener relaciones armónico con los proveedores teniendo en cuenta la responsabilidad, calidad, precio y entrega de los mismos. • Planificar, dirigir y controlar el proceso productivo y a las personas involucradas en el mismo. • Efectuar un control y evaluación permanente del cumplimiento de las funciones de producción para el logro de objetivos. • Controlar que el área de producción presente las condiciones de higiene y seguridad idóneas para la realización del trabajo. • Elaborar el costo de producción de cada producto • Velar por el mantenimiento de maquinarias y equipos. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 45: Manual orgánico funcional de panadero

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Panadero
	Nombre del área:	Producción
	Recibe órdenes de:	Supervisor de producción
	Da órdenes a:	Obreros.
	Formación:	Ingeniero en gastronomía o a fines
	Experiencia:	un año
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los productos de calidad y cantidad para satisfacer las expectativas de los clientes. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Poseer conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con Panadería. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Estabilidad emocional. Responsabilidad. Motivación. Trabajo en equipo. Orientación a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Perseverancia y constancia. Excelente relaciones interpersonales. Honestidad e integridad. Reacción ante problemas. Fortaleza física y mental. 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los productos de panadería de acuerdo al proceso establecido y a las necesidades de la empresa. Conocer y cumplir con las normas de higiene para la producción. Verificar y controlar que las maquinarias, equipos, herramientas estén limpios y aptos para la producción. Utilizar correctamente las maquinarias, equipos y herramientas de producción acorde a la capacidad e inducción recibida y evaluar el adecuado funcionamiento de los mismos. Preparar y controlar que la materia prima e insumos a utilizarse en el proceso productivo esté libre de impureza y aptas para la producción. Cualquier otra que disponga el supervisor de producción. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 46: Manual orgánico funcional de pastelero

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Pastelero
	Nombre del área:	Producción
	Recibe órdenes de:	Supervisor de producción
	Da órdenes a:	Obreros.
	Formación:	Ingeniero en gastronomía o a fines
	Experiencia:	un año
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los productos bajo los normas de calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Tener conocimientos y experiencia en el manejo de temas relacionados con Pastelería. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> Creatividad. Estabilidad emocional. Responsabilidad. Motivación. Trabajo en equipo. Orientación a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Perseverancia y constancia. Excelente relaciones interpersonales. Honestidad e integridad. Reacción ante problemas. Fortaleza física y mental. Agilidad 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los productos de pastelería de acuerdo al proceso establecido y a las necesidades de la empresa. Conocer y cumplir con las normas de higiene para la producción. Verificar y controlar que las maquinarias, equipos, herramientas estén limpios y aptos para la producción. Utilizar correctamente las maquinarias, equipos y herramientas de producción acorde a la capacidad e inducción recibida y evaluar el adecuado funcionamiento de los mismos. Preparar y controlar que la materia prima e insumos a utilizarse en el proceso productivo esté libre de impureza y aptas para la producción. Cualquier otra que disponga el supervisor de producción. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 47: Manual orgánico funcional de obrero de panadero

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	obrero
	Nombre del área:	Producción
	Recibe órdenes de:	Panadero
	Da órdenes a:	
	Formación:	Bachiller
	Experiencia:	No requiere
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer apoyo en el área de producción, mediante el desempeño de funciones diversas. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Estabilidad emocional. • Responsabilidad. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Orientación a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia y constancia. • Excelente relaciones interpersonales. • Honestidad e integridad. • Reacción ante problemas. • Fortaleza física y mental. • Agilidad 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la respectiva limpieza en el área de producción. • Lavar todos los enseres utilizados. • Mantener en orden las herramientas, equipos y otros enseres. • Ayudar en la mezcla de materia prima para el proceso de producción. • Ayudar en la realización de cortes, dando la forma de pan • Controlar el tiempo de horneado de los panes • Cualquier otra que disponga el panadero. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 48: Manual orgánico funcional de obrero de pastelero

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	obrero
	Nombre del área:	Producción
	Recibe órdenes de:	Pastelero
	Da órdenes a:	
	Formación:	Bachiller
	Experiencia:	No requiere
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer apoyo en el área de producción, mediante el desempeño de funciones diversas. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Estabilidad emocional. • Responsabilidad. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Orientación a los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia y constancia. • Excelente relaciones interpersonales. • Honestidad e integridad. • Reacción ante problemas. • Fortaleza física y mental. • Agilidad 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la respectiva limpieza en el área de producción. • Lavar todos los moldes utilizados. • Mantener en orden las herramientas, equipos y otros enseres. • Ayudar en la mezcla de materia prima para el proceso de producción. • Ayudar en la realización de cortes. • Realizar diferentes decoraciones y colorear en las tortas. • Controlar el tiempo de horneado de las totas. • Cualquier otra que disponga el pastelero. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 49: Manual orgánico funcional de supervisión de marketing

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Supervisor de marketing
	Nombre del área:	Marketing
	Recibe órdenes de:	Gerente General
	Da órdenes a:	Investigación de mercado, ventas, bodega.
	Formación:	Ingeniería en Marketing
	Experiencia:	Dos años
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el logro de los objetivos organizacionales direccionando las estrategias hacia la competitividad. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la entidad • Responsabilidad. • Motivación. • Trabajo en equipo. • Creatividad. 		<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a los resultados. • Perseverancia y constancia. • Excelente relaciones interpersonales. • Buen manejo de redes sociales • Reacción ante problemas.
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el mercado y la competencia. • Planificar las actividades de marketing. • Diseñar las estrategias competitivas. • Implementar las estrategias competitivas. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 50: Manual orgánico funcional del investigador del mercado.

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Investigador del mercado.
	Nombre del área:	Investigación del mercado
	Recibe órdenes de:	Supervisor de marketing
	Da órdenes a:	
	Formación:	Ingeniería comercial o a fines
	Experiencia:	Dos años
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Investigar constantemente sobre los nuevos sabores y diseños en tortas, panes y la posibilidad de abrir nuevo sucursal. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Saber teórico y práctico sobre la investigación del mercado. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la entidad Conocimiento en investigación de mercado Capacidad de análisis Trabajo en equipo. Habilidad de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados. Capacidad de promover nuevos proyectos Excelente relaciones interpersonales. Buen manejo de redes sociales Conocimiento en ventas. 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. Analizar el costo beneficio de los productos. Promover mecanismos de medios de difusión eficiente. Establecer estrategias de competencia Velar por la integridad de la imagen corporativa de la organización. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 51: Manual orgánico funcional de ventas

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	vendedor
	Nombre del área:	Ventas
	Recibe órdenes de:	Supervisor de marketing
	Da órdenes a:	Ninguno
	Formación:	Bachiller
	Experiencia:	un año
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Ofertar los productos comercializados por la empresa y velar por el cumplimiento de la meta y objetivos del área de ventas, trabajando en equipo y direccionando estrategias que conlleve al logro de los objetivos organizacionales. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa, contar con conocimientos en mercadeo, matemática, procesos de comunicación, normas de manejo de personal. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la entidad Honestidad e integridad Atención, trato y respeto hacia los demás. Trabajo en equipo. Habilidad de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Orientación a los resultados. Capacidad de interrelacionarse. Aptitud frente al cambio. Agilidad 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar las actividades pertinentes a la venta del producto. Organizar el espacio destinado a la comercialización y exhibición del producto. Colocar el producto en los lugares asignados de forma estratégica y ordenada para que exista una buena visibilidad de los mismos. Verificar la limpieza, higiene, estado el producto y del espacio destinado a la comercialización. Colocar el material publicitario o de promoción de forma visible. Recibir y atender con amabilidad, cordialidad y respeto a todos los clientes. Ofrecer a los clientes sobre las promociones existentes del producto, acorde a las disposiciones de la empresa. Mantener y controlar que el local destinado para la venta este ordenado y limpio para brindar una imagen agradable y un espacio cómodo a los clientes. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 52: Manual orgánico funcional de bodega

FORMACION GENERAL DEL PUESTO		
	Nombre del puesto:	Bodeguero
	Nombre del área:	Bodega
	Recibe órdenes de:	Supervisor de marketing
	Da órdenes a:	
	Formación:	Bachiller en contabilidad o carreras afines
	Experiencia:	un año
OBJETIVO		
<ul style="list-style-type: none"> Mantener control de la mercadería que ingresa y sale de la bodega con el fin de evitar que se presenten faltantes o sobrantes. 		
CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> Manejar temas relacionados con todas las áreas de la empresa, contar con conocimientos en mercadeo, contabilidad y matemática. 		
COMPETENCIA		
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con la entidad. Conocimientos generales de almacenamiento de materiales. Trabajo en equipo. Manejo de kardex 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de informática. Conocimiento de manejo de inventario. Capacidad de interrelacionarse. Aptitud frente al cambio. Agilidad. 	
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> Recepción y distribución de los productos. Archivo de las facturas. Registro de los ingresos y egresos de los productos. Ordenar la materia prima en su lugar. Realizar la limpieza. Reportar el stock de los productos. 		

Fuente: Organigrama Propuesto

Elaborado por: Isabel Cava

4.7.2 Proceso de inducción al nuevo personal

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse el medio de trabajo y tener un comienzo productivo. En el que se informa acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos en el programa de inducción se le explican al trabajador las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

4.7.3 Objetivos de la inducción

Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la empresa, a conocerse para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

4.7.4 Finalidad

Que el trabajador conozca más en detalle la empresa Panadería y Pastelería la exquisita y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

4.7.5 Proceso de inducción

1. **Inducción Integral.**-Proceso productivo y políticas generales de la organización.
2. **Inducción Específica.**-Orientación al trabajador sobre aspectos del oficio a desempeñar.
3. **Evaluación.**-Evaluación del proceso y toma de decisiones.

Tabla 53: Contenido de un programa de inducción

CONTENIDO	RESPONSABLE
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida a la empresa 2. Recorrido por la empresa 3. Conversar de la empresa Panadería y Pastelería la exquisita. <ul style="list-style-type: none"> • Cómo empezó • Quiénes la integran • Cuáles son los objetivos y metas de la empresa • Qué tipo de empresa es. 4. Políticas generales de la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Horario. • Fecha de pago • Normas de seguridad • Reglamento interno de trabajo • Sanciones, en caso de falta. • Permisos. 5. Presentaciones <ul style="list-style-type: none"> • Con el supervisor o jefe directo. • Con los compañeros de trabajo. • Con los subordinados, en su caso. 6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo del puesto. • Labores a cargo del empleado. 	<p>Gerente General</p>

Elaborado por: Isabel Cava

4.8 Plan Operativo

- **Objetivos estratégicos**

Tabla 54: Objetivos estratégicos

Área	Objetivo general	Objetivos específicos
Objetivo administrativa y de talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la estructura organizacional. • Cumplir normas y regulaciones nacionales • Capacitar al talento humano.
Objetivo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayores ingresos, resultados de un incremento en volumen de ventas, mejorar productividad y satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos por venta. • Maximizar la rentabilidad.
Objetivo de área operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de productos que satisfaga las expectativas del cliente, para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado.
Objetivo de mercadeo- cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir los productos Fortalecer la imagen corporativa.
Objetivo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Equipar con tecnologías adecuadas para alcanzar una mayor eficiente productiva y brindar un mejor producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de tecnología disponible. • Crear una página web para difundir productos y atender requerimientos de clientes.

Elaborado por: Isabel Cava

- **Mapa estratégico**

Facilita un marco de referencia para demostrar de qué forma la estrategia vincula con los procesos de creación de valor. Se basa en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, en función de una relación causa-efecto.

- **La perspectiva financiera.-** Describe los resultados de la estrategia en términos financieros tradicionales, sí la estrategia de la empresa tiene éxito.
- **La perspectiva del cliente.-** Define la propuesta de valor para los clientes objetivo.

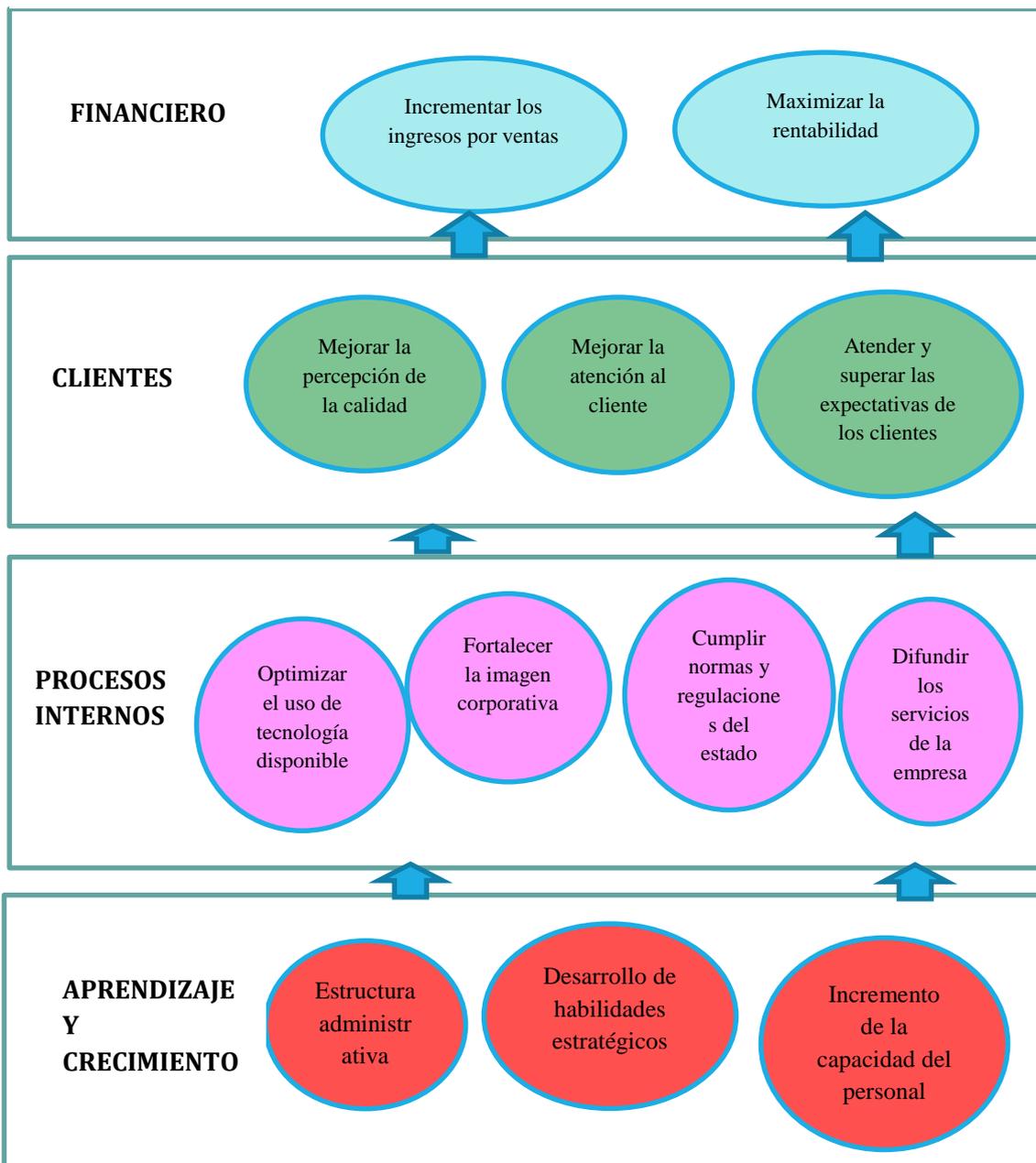
- **La perspectiva de proceso interno.-** Identifica los procesos críticos que se espera tener el mayor impacto sobre la estrategia.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-** Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, identifica las tareas, qué clase de ambiente se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor.

La construcción de un mapa estratégico obliga a la empresa a aclarar la lógica de como creará valor.

Por lo que el mapa:

- Representa visualmente los objetivos estratégicos y relaciones entre ellos.
- Identifica los procesos y sistemas de apoyo necesario para implementar la estrategia.
- Comunica la estrategia y motiva al personal.
- Alinea y enfoca a toda la organización hacia la estrategia.

Tabla 55: Mapa estratégico



Elaborado por: Isabel Cava

- **Matriz de estrategias**

Tabla 56: Estrategia administrativa y talento humano

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar la estructura organizacional. • Cumplir normas y regulaciones nacionales • Capacitar al talento humano. 	<p>Coordinar reuniones con directivos de la panadería para socializar las expectativas planteadas en el plan y re estructurar su funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar el organigrama administrativo. • Rediseñar funciones administrativas. • Mejorar la atención al cliente mediante tratos personalizados. • Satisfacer los requerimientos del cliente. • Diseñar planes de capacitación para el personal.

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 57: Estrategias financieras

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener mayores ingresos, resultados de un incremento en volumen de ventas, mejorar productividad y satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar los ingresos por venta. • Maximizar la rentabilidad. 	<p>Capacitar al recurso humano en temas sobre atención al cliente y calidad del servicio y disminución de gastos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar tratos personalizados de atención al cliente. • Satisfacer los requerimientos del cliente. • Mejorar la publicidad.

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 58: Estrategias operativas

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de productos que satisfaga las expectativas del cliente, para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. • Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado. 	<p>Obtener información de clientes para mantener comunicación permanente y mejorar el servicio brindado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar líneas de comunicación permanente mediante correos y llamadas telefónicas con los clientes. • Diseñar instrumentos para medir niveles de satisfacción del cliente. • Indagar los requerimientos del cliente para poder ajustar y ofertar productos.

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 59: Estrategias de mercadeo-cliente

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir los productos • Fortalecer la imagen corporativa. 	<p>Coordinar con el departamento financiero la creación de presupuesto para mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir la oferta productiva en medios impresos (prensa, televisión), sonoros (radio, televisión) y redes sociales.

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 60: Estrategias de tecnología

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Equipar con tecnologías adecuadas para alcanzar una mayor eficiente productiva y brindar un mejor producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el uso de tecnología disponible. • Crear una página web para difundir productos y atender requerimientos de clientes. 	<p>Coordinar con el departamento financiero la adquisición de un software contable y el mantenimiento de los equipos de producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar el uso adecuado a los equipos tecnológicos disponibles. • Crear una página web empresarial y en redes sociales.

Elaborado por: Isabel Cava

- **Matriz de proyecto, actividad, plan de acción, meta e indicadores**

Tabla 61: Proyecto 1

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
Fortalecimiento administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructuración organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar las expectativas del plan, para que todos los trabajadores conozcan los objetivos que se trazan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal trabajando direccionando a un mismo objetivo empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta finales del primer semestre del año, la panificadora contará con una administración eficiente y eficaz, que consentirá cumplir con los objetivos.
		<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la reestructuración del funcionamiento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar a todo el personal, las modificaciones de las funciones. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el organigrama administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir las líneas de mando que existe. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear los procesos y herramientas administrativas, para reformar la gestión administrativa. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de la imagen corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Captar a más clientes fieles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta finales del primer año de haber implementado las

		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer los requerimientos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganar la confianza de cada uno de los clientes. 	herramientas y procesos administrativos, la panificadora mejora su posicionamiento en el mercado en un 40%.
		<ul style="list-style-type: none"> • Brindar productos con elevados estándares de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar nuestros productos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cronograma de cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servirá como una guía para la ejecución de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta el segundo semestre del año, la panificadora realiza por lo menos una capacitación al personal.
		<ul style="list-style-type: none"> • Realización de cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personas capaces de realizar cualquier actividad de una forma eficiente y eficaz. 	

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 62: Proyecto 2

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
Fortalecimiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento del margen neto 	<ul style="list-style-type: none"> Negociación optima con los proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar los costos de la materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente la panificadora mejora su margen por lo menos en un 30% (inicialmente optimizando rendimiento y participación en el mercado).
		<ul style="list-style-type: none"> Personal capacitado en el desarrollo de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la gestión empresarial. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Optimización de recursos en la fase de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer los productos nutritivos, satisfaciendo las expectativas de los clientes. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Servicio de comercialización eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar la atención personalizada con amabilidad y carisma. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Organización y registro financiero empresarial eficiente (control por centro de costos) 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiente manejo financiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente la panificadora cuenta con un sistema de registro ordenado y cronológico de las transacciones financieras incurridas.
		<ul style="list-style-type: none"> Eficiente manejo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar y registrar transacciones financieros eficientemente. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Archivo de datos financieros Cronológico 	<ul style="list-style-type: none"> Respaldar los ingresos y egresos. 	

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 63: Proyecto 3

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
Mejoramiento del servicio y procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> Atención de expectativas de los clientes y mejoramiento de la percepción del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer si nuestros productos cumplen con los requerimientos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta finales del primer semestre del año, la panificadora complacerá con los gustos y preferencias de cada cliente. Hasta finales del año, la panificadora se alcanza una fidelización de al menos el 25% de los clientes.
		<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de encuestas de preferencias para identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades de los consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Saber los gustos, inquietudes de cada cliente, para mejorar nuestros servicios. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Fidelización de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar las preferencias de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer con las expectativas de cada uno de los clientes. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Ofertar productos ajustados a la tendencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer productos de variedad a bajo costo. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Realizar promociones. 	<ul style="list-style-type: none"> Captar a más clientes. 	

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 64: Proyecto 4

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
Mejoramiento del sistema de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad masiva 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar con departamento financiero, presupuestos para difusión publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una inversión oportuna y eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Anualmente se distribuye publicidad impresa (1000 afiches y trípticos) y se publicita por radio la oferta.
		<ul style="list-style-type: none"> Difusión de los productos de la panificadora en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> Difundir los productos que ofrece la panificadora la exquisita a nivel local. 	

Elaborado por: Isabel Cava

Tabla 65: Proyecto 5

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
Equipamiento y actualización tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Creación de página web empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de técnico para crear una página web empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Publicar las promociones y los productos que ofrece la panificadora. Vender los productos por online 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta finales del primer año la panificadora cuenta con una página web oficial.

Elaborado por: Isabel Cava

- **Programación general de plan operativo**

PROYECTO: FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

Tabla 66: Matriz de programación general proyecto 1

ACTIVIDAD MACRO	PLAN DE ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUEST	PRESUPUEST	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018	O ESTIMADO	O PROPIO/FINANCIAMIENTO	
Reestructuración organizacional	• Socializar las expectativas del plan, para que todos los trabajadores conozcan los objetivos que se trazan.	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Coordinar la reestructuración del funcionamiento organizacional.	x				x		50 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Implementar el organigrama administrativo.	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Implementar el manual de funciones.	x				x		10 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				

Fortalecimiento de imagen corporativa	• Mejorar la atención al cliente.	x				x		0 USD	Propio	Personal de ventas
			x			x				
				x		x				
	• Satisfacer los requerimientos de los clientes.	x				x		50 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
• Brindar productos con elevados estándares de calidad.	x				x		120 USD	Propio	Gerente general de la panificadora	
		x			x					
			x		x					
Capacitación laboral	• Elaboración de cronograma de cursos de capacitación.	x				x		5 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Realización de cursos de capacitación.	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
		Total						475 USD		

Elaborado por: Isabel Cava

PROYECTO: FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Tabla 67: Matriz de programación general proyecto 2

ACTIVIDAD MACRO	PLAN ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018			
Mejoramiento del margen neto	• Negociación óptima con los proveedores	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Personal capacitado en el desarrollo de funciones	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Optimización de recursos en la fase de producción	x				x		50 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Servicio de comercialización eficiente	x				x		30 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
Organización y registro empresarial eficiente (control por centros de proceso)	• Coordinación presupuestaria	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Eficiente manejo financiero	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Archivo de datos financieros Cronológico	x				x		40 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
		Total						380 USD		

Elaborado por: Isabel Cava

PROYECTO: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y PROCESOS PRODUCTIVOS

Tabla 68: Matriz de programación general proyecto 3

ACTIVIDAD MACRO	PLAN DE ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018			
Atención de expectativas de clientes y mejoramiento de la percepción del servicio	• Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente.	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Aplicación de encuestas de preferencias para identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades de los consumidores.	x				x		100 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
Fidelización de clientes	• Identificar las preferencias de los clientes.	x				x		40 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Ofertar productos ajustados a la tendencia.	x				x		250 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Realizar promociones.	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
		Total						790 USD		

Elaborado por: Isabel Cava

PROYECTO: MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADEO

Tabla 69: Matriz de programación general proyecto 4

ACTIVIDAD MACRO	PLAN ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018	ESTIIMADO	PROPIO/ FINANCIAMIENTO	
Publicidad masiva	• Coordinar con departamento financiero, presupuestos para difusión publicitaria	x				x		50 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
	• Difusión de los productos de la panificadora en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales	x				x		250 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
		Total						300USD		

Elaborado por: Isabel Cava

PROYECTO: EQUIPAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA

Tabla 70: Matriz de programación general proyecto 5

ACTIVIDAD MACRO	PLAN ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018			
Creación de página web empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Contratación de técnico para crear una página web empresarial 	x				x		1500 USD	Propio	Gerente general de la panificadora
			x			x				
				x		x				
		Total						1500 USD		

Elaborado por: Isabel Cava

- **Ejecución del plan operativo**

El Propietario de la Panadería y Pastelería la Exquisita, es el único responsable de la ejecución del plan. Para que se garantice una ejecución eficiente se requiere tomar en cuenta algunas acciones entre las que destacamos.

- El gerente de la Panadería y Pastelería la Exquisita, debe demostrar un estilo de liderazgo ya que es el responsable de la ejecución del plan.
- Asignar y delegar funciones a todas las áreas de la organización.
- Capacitar a todo el personal en los procesos de cambio e innovación.
- Mejorar los sistemas de comunicación e información, de ser posible a través de redes de investigación.
- Mejorar los niveles de coordinación.
- Realizar seguimiento y evaluación permanente del plan operativo.
- Presentar permanentemente informes de cumplimiento de actividades, que permitan tomar correctivos oportunos.

A continuación se propone un modelo para realizar informes mensuales de los avances de actividades que serán utilizados al momento de presentarlo, tanto planificadas como ejecutadas por parte del personal responsable de la ejecución de los proyectos

- **Informe mensual del avance de actividades**

AREA:

RESPONSABLE:

Tabla 71: Informe de actividades

MES QUE CONCLUYE			MES QUE SIGUE		
N°	ACTIVIDADES EFECTUADAS EN EL MES QUE CONCLUYE	% DE AVANCE		N°	ACTIVIDADES PROGRAMAS PARA EL MES SIGUIENTE
		TOTAL	PARCIAL		

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Isabel Cava

FECHA:

HORA:

- **Seguimiento y evaluación**

Alcides Aranda (planificación estratégica educativa). La evaluación se puede describir como el proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones, permitiendo mejorar de manera gradual. La calidad de objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.

En proceso de la evaluación como dice Ender Egg, citado por E. Cohen y R. Franco manifiesta que “si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de unificar esa racionalidad, midiendo el cumplimiento o perspectiva de cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos.”

Dicho esto se puede decir que el seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso seguimiento y evaluación son complementarios.

Para hacer el seguimiento y evaluación se debe contar con una buena planificación que contengan indicadores para su medición y debe iniciarse con la ejecución del mismo, además de contener el diseño metodológico, los instrumentos y los procedimientos de evaluación respectiva

- **Informe de seguimiento (Control) de plan Operativo**

PROYECTO:

PERÍODO DE EVALUACIÓN:

Tabla 72: Informe del Plan Operativo

N°	ACTIVIDADES Y /O METAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI (Fecha)	En Proceso %	No (Causas)	

Elaborado por: Isabel Cava

CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado para conocer la situación actual de la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita, ha permitido identificar puntos claves para fortalecer el éxito de la organización y de esta forma garantizar el diseño de la propuesta con el propósito de ampliar la cobertura dentro del mercado local, además mejorar la competitividad y desenvolvimiento de la organización.
- En la Panadería y Pastelería la Exquisita en los últimos meses no obtienen las ganancias esperadas, producto de una administración informal que se ha venido llevando desde su existencia, en la misma se ha podido evidenciar una desorganización de las actividades por falta de comunicación eficaz, coordinación y la delegación de funciones, asimismo la falta de la filosofía empresarial.
- La implementación de la estructura organizacional, como una herramienta de gestión y de apoyo ayudara a establecer claramente los lineamientos en la planificación, organización, dirección y control para lograr que las actividades se desarrollen de forma ordenada y que cada uno de los miembros integrantes de la empresa se comprometa con el crecimiento y desarrollo organizacional.
- El Plan operativo que es un instrumento de gestión muy útil para cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo en toda la organización, por lo que se identificó los objetivos estratégicos y se planteó algunas estrategias para el logro de los mismos. Por otro lado el plan operativo está integrado por cinco proyectos con sus respectivas actividades que debe ser supervisado, por el Gerente General para mejorar su gestión administrativa.

RECOMENDACIONES

- Actualizar los fundamentos del análisis situacional al que se enfrenta la empresa Panadería y Pastelería la Exquisita, para que se pueda tomar decisiones correctivas a tiempo y poder enfrentar los cambios del entorno.
- Efectuar una gestión administrativa formal, para poder neutralizar las falencias que han obstaculizado el desenvolvimiento de la empresa, de modo que la empresa pueda fundamentar en la organización, coordinación, comunicación, delegación de funciones y de la misma forma establecer una línea de autoridad a la cual estén sujetos sus colaboradores.
- Implementar la estructura organizacional propuesta en el presente trabajo de titulación diseñado, no como una exigencia sino más bien como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas, con el fin de fomentar un compromiso por parte de todo el personal y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus actividades diarias.
- Aplicar el plan operativo, que orienta sus mayores esfuerzos en la solución de problemas. El gerente de la Panadería y Pastelería la Exquisita es el responsable directo de las evaluaciones mensuales y del éxito o fracaso de la misma por tanto su labor debe ser emprendedora y creativa para obtener mejores resultados, ya que al existir permanente coordinación, comunicación y buen ambiente de trabajo se alcanzará el éxito anhelado.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (2011). Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones. México: Mc Graw Hil.
- Córtés, M. (2012). Metodología de investigación. México: Trillas.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., et al (2011). Metodologia de investigación 5ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Lara, E. M. (2011). Fundamentos de investigacion. México: Alfaomega.
- Lerma, A. (2012). Planeación Estratégica por áreas funcionales. México: Alfaomega.
- Munch, L. (2011). Diseño de estructuras organizacionales 2ª ed. México. Trillas.
- Palella, M. (2010). Tipos de diseño de investigación. México: Mc Graw Hill.
- Porter , M. (2010). Ventaja Competitiva. México: Continental.
- Robbins, S. (2011). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educacion.
- Rodriguez, J. (2011). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos 4ª ed. México: Cengage Learning.
- Encinas, V. (2010). Política empresarial. Recuperado de <https://www.blogger.com/profile/14853842532233037590>
- Herrera, M. (2011). El pensador crítico. Recuperado el 9 de 6 de 2016, de <http://comoaprenderaserinvestigador.blogspot.com/2011/10/fichas-de-observacion.html>
- Ponce, H. (2011). Matriz FODA. México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- Ramón, H. (2009). Seguridad alimentaria. Recuperado de : <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/normativa-legal/2001/07/11/301.php>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista dirigida al propietario



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Estimado Sr. José Caranqui Gerente de la Empresa Panadería y Pastelería la Exquisita

La entrevista es un instrumento de investigación, la sinceridad de sus respuestas nos permitirá lograr el objetivo de la investigación.

1. ¿Por qué tomó la decisión de abrir este tipo de negocio?

.....
.....
.....

2. ¿Su negocio cuenta con misión, visión, valores, objetivos, manual de funciones u organigramas?

.....
.....

3. ¿De qué forma organiza las actividades tales como: la adquisición de materia prima, el proceso de producción, la comercialización y la administración del personal?

.....
.....
.....

4. ¿Cómo contrata al personal, reciben algún tipo de capacitación y como hace la selección del personal?

.....
.....
.....

5. ¿Cómo controla la producción diaria y cuál es el volumen de producción promedio que maneja?

.....
.....
.....

6. ¿Alguna vez ha tenido problema para satisfacer la demanda de los clientes, y que solución le ha dado?

.....
.....
.....

7. ¿Cómo comercializa los productos, vende su producto a otras tiendas o directamente al consumidor?

.....
.....
.....

8. ¿Qué medios publicitarios ha utilizado para dar a conocer su negocio?

.....
.....
.....

9. ¿Qué estrategias utiliza para competir con otras panaderías?

.....
.....
.....

10. ¿Qué expectativas tiene para su negocio en el futuro?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2: Encuesta dirigida a los colaboradores



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Objetivo: Conocer el estado actual de la empresa, para proponer la estructura organizacional en la Panadería y Pastelería la Exquisita.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

Género: Masculino () Femenino ()

1. ¿Usted desde hace cuánto años pertenece a esta empresa?
.....
2. ¿El trato que recibes por parte del propietario es?
Excelente () Bueno () Regular ()
3. ¿Usted está de acuerdo con los horarios de trabajo establecido por la empresa?
Si () No ()
4. ¿Usted conoce los valores empresariales?
Si () No ()
5. ¿En su área de trabajo el ambiente laboral es?
Excelente () Bueno () Regular ()
6. ¿Conoce usted quien es su jefe inmediato superior?
Si () No ()
7. ¿Las actividades que usted realiza están definidas en algún documento?
Si () No ()
8. ¿Estos documentos se le entregó a ustedes?
Si () No ()
9. ¿La frecuencia de supervisión de sus actividades es?
Diario () Mensual () Anual ()
10. ¿La empresa cuenta con reglamento interno?
Si () No ()
11. ¿Estos reglamentos le dio a conocer a ustedes?
Si () No ()
12. ¿Usted hace sugerencias a la administración y ésta a su vez las toma en cuenta?
Si () No ()
13. ¿La empresa cuenta con estrategias empresariales definidas?
Si () No ()
14. ¿La empresa realiza cursos de capacitación para su mejor desenvolvimiento de su trabajo?
Si () No ()

Si la respuesta de la pregunta anterior fue positiva por favor conteste la siguiente pregunta

15. Estos cursos de capacitación han sido valiosos para su desempeño o desarrollo de su trabajo
Si () No ()
16. ¿Le gustaría que exista una estructura organizacional y administrativa para la empresa?
Si () No ()

Si la respuesta de la pregunta anterior fue positiva por favor conteste la siguiente pregunta

17. ¿Considera usted que una estructura organizativa definida mejoraría la productividad?
Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Encuesta dirigida a los clientes



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERIA DE EMPRESAS



Objetivo: Determinar si el producto de Panadería y Pastelería la Exquisita es conocido y aceptado en el mercado.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una de las preguntas y responda de acuerdo a su criterio.

Género: Masculino () Femenino ()

1.- ¿La atención al cliente de la Panadería y Pastelería la Exquisita le ha sido?

Excelente () Bueno () Regular ()

2.- ¿Qué factor es más importante para usted a la hora de comprar en la panadería la Exquisita?

Calidad () Precio () Sabor () Servicio al cliente ()

3.- ¿El producto que usted compra en la Panadería y Pastelería la Exquisita le asido de su agrado?

Si () No ()

4.- ¿Los precios de los productos que ofrece la Panadería la Exquisita y Pastelería son accesibles?

Si () No ()

5.- ¿Conoce usted las promociones que realiza la Panadería y Pastelería la Exquisita?

Si () No ()

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 4: Cuestionario diseño de misión



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Cuestionario diseño de Misión, Visión

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA
"PANADERIA Y PASTELERIA LA EXQUISITA", UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.

CUESTIONARIO DIRIGIDA AL GERENTE

EL Cuestionario es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diseño de la Misión y mejorar el fortalecimiento de la organización.

Indicaciones: Por favor responda el siguiente cuestionario.

a) ¿En qué negocio-servicio estamos?

.....
.....

b) ¿Cuáles son nuestros productos-servicios?

.....
.....

c) ¿Para qué existe nuestra organización?

.....
.....

d) ¿Cuáles son los compromisos que tenemos para con nuestros clientes?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 5: Cuestionario diseño de visión



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



Cuestionario diseño de Misión, Visión

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA "PANADERIA Y PASTELERIA LA EXQUISITA", UBICADA EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.

CUESTIONARIO DIRIGIDA AL GERENTE

EL Cuestionario es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diseño de la Visión y mejorar el fortalecimiento de la organización.

Indicaciones: Por favor responda el siguiente cuestionario.

a) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?

.....
.....

b) ¿Qué es lo que queremos crear?

.....
.....

c) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?

.....
.....

d) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?

.....
.....

e) ¿Cuáles son nuestros valores?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACION