

**DIAGNOSTICO DEL ESTADO ADMINISTRATIVO DE LA PANDERIA  
DONDE HECTOR**

**CHRISTIAN CAMILO ACEVEDO AGUDELO**

**UNIVERSIDAD TEECNOLOGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIAS  
PROGRAMA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL  
PEREIRA 2015**

**DIAGNOSTICO DEL ESTADO ADMINISTRATIVO DE LA PANDERIA  
DONDE HECTOR**

**CHRISTIAN CAMILO ACEVEDO AGUDELO**

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE TECNOLOGO  
INDUSTRIAL**

**DIRECTOR: CARLOS ANDRES BOTERO GIRON, PROFESOR DE LA  
ESCUELA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TEECNOLOGICA DE PEREIRA  
FACULTAD DE TECNOLOGIAS  
PROGRAMA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL  
PEREIRA 2015**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
<b>2 PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	<b>6</b>
2.1 ARBOL DEL PROBLEMA.....	6
<b>3 JUSTIFICACION</b> .....	<b>8</b>
<b>4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION</b> .....	<b>9</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
<b>5 MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>10</b>
5.1 MARCO TEORICO.....	10
<b>6 ANALISIS DOFA</b> .....	<b>15</b>
6.1 DEFINICIÓN DEL ANÁLISIS DOFA.....	15
6.2 OBJETIVO DEL ANÁLISIS DOFA .....	15
<b>7 CONCEPTUALIZACION</b> .....	<b>25</b>
<b>8 MARCO SITUACIONAL</b> .....	<b>26</b>
<b>9 MARCO LEGAL</b> .....	<b>27</b>
9.1 ¿QUE ES UN PLAN ESTRATEGICO?.....	28
<b>10 ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION</b> .....	<b>29</b>
<b>11 HIPOTESIS</b> .....	<b>31</b>
<b>12 VARIABLES</b> .....	<b>31</b>
<b>13 DISEÑO METODOLOGICO</b> .....	<b>32</b>
<b>14 METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>15 POSIBLES CAPITULOS</b> .....	<b>33</b>
<b>16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> .....	<b>34</b>
<b>17 PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD</b> .....	<b>35</b>
<b>18 RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTAN</b> .....	<b>35</b>
<b>19 DIAGNOSTICO DE LA PANADERIA DONDE HECTOR</b> .....	<b>36</b>
19.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA PANADERIA .....	36
<b>20 MANUAL DE FUNCIONES</b> .....	<b>42</b>
20.1 CONCEPTOS DE MANUAL DE FUNCIONES .....	42
<b>21 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA PANADERIA DONDE HECTOR</b> .....	<b>44</b>
21.1 MISION.....	44
21.2 VISION.....	44
<b>22 CARACTERIZACION SOCIECONOMICA DE LA PANADERIA DONDE HECTOR EN EL MUNICIPIO DE MISTRATO</b> .....	<b>45</b>
22.1 FACTOR TECNICO .....	57

22.2	FACTOR TECNOLÓGICO .....	69
22.3	FACTOR ORGANIZACIONAL .....	78
<b>23</b>	<b>ANÁLISIS DE FACTORES .....</b>	<b>83</b>
23.1	MATRIZ DOFA .....	83
<b>24</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>25</b>	<b>PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO.....</b>	<b>85</b>
<b>26</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>86</b>
<b>27</b>	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>28</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>88</b>
<b>29</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUCCION

En una organización es importante, fijarse metas y objetivos por cumplir, para esto es necesario contar con un capital humano competente, donde los integrantes de la organización se encuentren capacitados para el desempeño óptimo de sus funciones, además se depende de una buena estructura de administración.

La estructura administrativa está constituida por la dependencia que garantizan la productividad, eficiencia, y la calidad en el cumplimiento de la misión y los objetivos, los procesos y los rangos jerárquicos que correspondan a niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, de acuerdo en los roles definidos en la organización.

Mistrato, es un municipio ubicado al noroccidente del departamento de Risaralda, en el municipio de Mistrato hoy en día el comercio ha ido en desarrollo, donde los campesinos y los comerciantes concurren en este espacio con sus productos, en el municipio de Mistrato en los últimos años, ha tenido un gran avance en educación superior, turismo y a la construcción en el municipio debido a las inversiones del gobierno nacional, esto tiene como resultado que en los mistratenses, una gran oportunidad de trabajo y desarrollo para el municipio de Mistrato.

1. Por lo tanto en la industria de la panadería y pastelería en el municipio de Mistrato, aunque las empresas dedicadas a estas actividades carecen de innovación, servicio al cliente, higiene, comercialización, y en la parte de la repostería disponibilidad de este producto.

La panadería Donde Héctor siempre ha tenido como objetivo que sus clientes puedan encontrar productos de excelente calidad y con disponibilidad de entrega inmediata. Actualmente la empresa no cuenta con una estructura administrativa que controle cada uno de los procesos que se llevan cabo en ella. Por eso se realizara un diagnostico administrativo para así poder hacer que la organización pueda tener un control de los procesos que se llevan a cabo diariamente, para así poder tener unos resultados que a futuro se logre una empresa sostenible y que esto se refleje en los clientes.

El direccionamiento estratégico para una organización es un parte muy importante porque es un instrumento que nos sirve para definir logros esperados y los indicadores para controlar los procesos críticos dentro de la gestión y las áreas que tengan coordinación con los objetivos propuestos por la organización.

## 2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 2.1 ARBOL DEL PROBLEMA

Efectos



#### 2.1.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION:

La panadería Donde Héctor es una de las panaderías más grande del municipio de Mistrato Risaralda, aunque no podemos desconocer que tiene problemas como toda empresa, una de las grandes ventajas es que sus tres puntos o sucursales que están bien ubicadas dentro del municipio, y como se menciona lo anterior hay problemas en su estructura organizacional, como por ejemplo la persona encargada de la contabilidad es la misma persona que se encarga del manejo del personal, o como el dueño y/o administrador de esta empresa a la vez se tiene que hacerse cargo del envío de la producción a las otras dos panaderías.

En la parte de la higiene, no se cuentan con un personal adecuado para este departamento de la empresa, también el manejo de los residuos sólidos. En cuanto a la persona que está pendiente de atender, está demasiado recargado de funciones, porque además de que está pendiente de los clientes esta persona debe estar pendiente de entregar la cafetería como la encontró antes de empezar su horario laboral.

No se cuenta con un programa de producción o un cronograma de actividades diarios, para poder controlar la producción, las condiciones de trabajo no son las adecuadas por que la planta de producción está ubicada junto con la parte de ventas al público, la maquinaria con que cuenta está obsoleta.

También se evidencia problemas en la parte de la estructura organizacional, aunque cuenta con sus cargos definidos y su estructura falta dar más información sobre cada función y cargo; se pudo investigar que los empleados no cuentan con un manual de funciones definido, y tampoco cuentan con un contrato establecido.

#### 2.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION:

¿Cuál es el estado administrativo de la panadería DONDE HECTOR en el municipio de Mistrato?

#### 2.1.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la posición competitiva de la PANADERIA DONDE HECTOR?
- ¿Cómo se encuentra el estado administrativo de la PANADERIA DONDE HECTOR?
- ¿Cuál es el estado de los procesos de planeación estratégica de la PANADERIA DONDE HECTOR?
- ¿Cuál es el plan de mejoramiento recomendado para la PANADERIA DONDE HECTOR?

### 3 JUSTIFICACION

El pan por mucho tiempo ha sido un alimento básico de las familias, por eso hoy en día debido al desarrollo y cambios de la sociedad que diariamente se refleja y a la diversidad de cada producto y servicio que se ofrece para así poder tener más captación de clientes, se debe garantizar calidad, constancia y poder obtener una buena competencia en el sector, la cual beneficie sobre todo al consumidor.

La presente investigación se llevara a cabo con el fin de conocer y estudiar a fondo las características comerciales que utilizan las panaderías artesanales en el municipio de Mistrato, como elemento dinamizador de la economía en el municipio, generando empleo, capacitación para el crecimiento, y así poder tener una relación más íntima con la panadería de punto caliente o tradicional y el consumidor final.

Las panaderías del municipio de mistrato por años han utilizados formas muy ingeniosas de producción y comercialización de los productos, logrando así tener una permanencia en el mercado, que reflejan una aceptación en el mercado, La idea de realizar un diagnóstico administrativo de la panadería Donde Héctor es poder mejorar sus servicios y calidad de sus productos, y donde se brinde un espacio más confortable al momento de consumir una bebida con algún producto ofertado, apoyado por un excelente servicio.

A la hora de poner en marcha este estudio se garantizara la eficiencia y calidad en la información que allí se pide, también lo que se pretende con este estudio es conocer la incomodidad de los consumidores a la hora de frecuentar la competencia y de qué forma esto puede afectar al consumidor.

## 4 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACION

### 4.1 *OBJETIVO GENERAL*

Realizar un diagnóstico de la PANADERIA DONDE HECTOR en el municipio de mistrato

### 4.2 *OBJETIVOS ESPECIFICOS*

- Identificar y analizar el plan estratégico de la PANADERIA DONDE HECTOR
- Analizar la posición competitiva de la PANADERIA DONDE HECTOR
- Definir los perfiles y cargos para excelente funcionamiento de la PANADERIA DONDE HECTOR
- Diseñar un plan de mejoramiento para la PANADERIA DONDE HECTOR

## 5 MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEORICO

#### 5.1.1.1 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

(SERNA, 2014) Vivimos en un mundo lleno de incertidumbre. Lo que ayer fue verdad hoy es historia, la globalización de la economía, la apertura de los nuevos mercados, el desarrollo tecnológico y la revolución en las telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales.

Sera entonces necesario una nueva visión de los mercados, las empresas tendrán que re direccionarse hacia los clientes y a la calidad de los servicios y productos que se ofrecen. El cambio y la innovación serán la constante, y la capacidad de respuesta, serán la principal estrategia fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezaran a comandar el mundo de los negocios.

El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década del 1950 al 1960, donde la empresas u organizaciones se concentraban más en el proceso de control y planeación, es en 1960 donde las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia como respuesta a los cambios, para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades.

Para Michael Porter la estrategia define la elección de los sectores en los que se quiere competir y la forma que va a entrar en la estrategia.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una empresa obtienen, procesan la información interna o externa, con el fin de decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El proceso consiste en responder a las siguientes preguntas:

- ¿cuál es el negocio?
- ¿característica del entorno y la competencia?
- ¿a dónde se quiere llegar?
- ¿cómo llegar?
- ¿cómo medir logros, metas y objetivos?

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, se debe tener muy claro hacia donde se quiere llegar, es decir, definir el direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo definen los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

La planeación estratégica, más que un mecanismo de elaborar planes, es un proceso de conducir la manera de pensar estratégicamente; de allí la importancia de la calidad del talento humano y el cuidado para seleccionar las estrategias, la gestión estrategias requiere de líderes que son los estrategas.

(JIMENEZ PRADA, 2004)El pan va de la mano con los cereales por parte de la humanidad, el pan, el aceite y el vino pudo haber sido uno de los alimentos de primera mano que fueron procesados por la humanidad, se sabe que introducción de los cereales en la humanidad en la dieta alimenticia de las primeros nómadas para ser sedentarios si se mira la historia, podemos analizar que en la antigüedad y por todas la épocas de la vida humana, el pan ha estado en cada uno de ellos, por ejemplo: el la prehistoria, el antiguo Egipto, Grecia clásica, imperio romano, edad media de Europa, en el renacimiento, y en la revolución industrial, en la época moderna y aún más en la actualidad, aunque hoy en día ha disminuido el consumo, sigue siendo muy importantes para las familias, ya que en los desayuno nunca falta y en las comidas siempre está, aunque que las causas de disminución son variable, podemos decir que una de las variables que ha influido mayormente en esta disminución es el uso de adictivos en la producción industrial.

### **5.1.1.2 DIAGNOSTICO INTERNO**

Con el diagnostico interno se pueden identificar, las oportunidades, debilidades, amenazas y fortalezas que la empresa tiene, En el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente.

Una empresa determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas de la organización.

### **5.1.1.3 DIAGNOSTICO EXTERNO**

Con el diagnostico externo se logran identificar las oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, teniendo en cuenta los factores que influyen en la organización.

Para realizar un diagnóstico externo en la organización que actualmente está en un funcionamiento, por eso se debe empezar con la situación actual de la organización, con el fin de obtener un punto de partida para la misión y la visión de la empresa

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Esta es una tarea continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un

entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta. (Gomez, 2008, pág. 147)

#### **5.1.1.4 MISION**

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños y a lo que quiere llegar a ser como organización sostenible, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización.

La misión es entonces la formulación de los propósitos de una organización que la diferencia de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (Gómez, 2008, pág. 59)

Es la fórmula explícita de los propósitos de la organización o de una área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio (Gómez, 2008, pág. 72) Colocar las preguntas.

#### **Como se formula una misión**

La formulación de la misión de la empresa es una tarea que corresponde a la alta gerencia de la empresa (junta directiva, presidente y altos ejecutivos). Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Humberto Serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica, plantea 10 preguntas claves que se deben definir en una organización con el fin de construir la misión acorde a la empresa.

1. ¿En qué negocio estamos?

Esta parece una pregunta obvia; sin embargo, es un punto de partida esencial en la definición de una misión y por tanto, en el logro de la visión. No solo en la visión, sino en la misión.

2. ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

Generalmente se piensa que la razón de ser de una empresa es generar utilidades. Sin embargo, esta no es la única razón de existir para una empresa, hay muchos otros motivos que explican la existencia de una compañía...

3. ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

El desempeño exitoso de una empresa en el mercado se logra porque esta tiene aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores y en otras palabras hacen explícita la ventaja competitiva de la empresa.

#### 4. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las organizaciones, dependiendo de sus productos o servicios y los mercados, tienen diferentes tipos de clientes. Uno llegan directamente a los consumidores, otros llegan al usuario final a través de una cadena de intermediaciones.

#### 5. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En la misión deben expresarse claramente los productos o servicios que clientes, usuario o consumidores van a recibir de la empresa.

#### 6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Los mercados deben ser identificados como segmentos micro mercado y no en detalle de producto por producto, lo cual debe hacerse en los análisis de mercados.

#### 7. ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Los canales de distribución representan la manera cómo llegamos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores finales.

8. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa? La rentabilidad es condición de sobrevivencia; solo una empresa rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus colaboradores y accionistas.

#### 9. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

En la misión debe hacerse referencia a estos principios corporativos, con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización, y hacerlos parte de la definición del negocio.

#### 10. ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

Las empresas tienen que cumplir ciertas y muy específicas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general. A esto se le debe poner las normas de presentación de trabajos

Gómez, H. S. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores.2008. pág 72.

### **5.1.1.5 VISION**

La visión de la organización es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización. La visión señala rumbo, da dirección;

es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de las instituciones, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definidos.

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia a todos los miembros. (Gómez, 2008, pág. 73). Al diseñar estrategias para una empresa en marcha se debe partir de la matriz DOFA en la que se hace un diagnóstico de la empresa de su parte interna y externa, permitiendo identificar las necesidades y posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. Considerando que la asesoría empresarial que se brinda a los microempresarios tiene el propósito de analizar la empresa de forma integral, a continuación se presentan las teorías sobre las cuales se pueden apoyar. Referencie las preguntas de la visión

### **Como formular la visión**

Se debe plantear y reflexionar las siguientes preguntas (Gómez, 2008):

1. Si todo tuviera éxito, ¿cómo sería su empresa dentro de tres años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de cinco años?
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de tres a cinco años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de tres a cinco años?

Gómez, H. S. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá: 3R editores. pág 61-62 39

## 6 ANALISIS DOFA

### 6.1 Definición del análisis DOFA

Instrumento que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de identificar el nicho que la organización puede explotar.

### 6.2 Objetivo del análisis DOFA

El análisis DOFA resulta muy útil para resumir muchos de los análisis previos y combinarlos con los factores claves del análisis externo.

El objetivo del análisis DOFA es identificar hasta qué punto la estrategia actual de una organización y sus puntos débiles más específicos son relevantes para esta, además de ser capaces para afrontar cambios que tienen lugar en el medio ambiente de la empresa.

La matriz DOFA considera los factores fortalezas, amenazas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de las percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial. Tanto, el análisis estratégico DOFA es una herramienta para el estudio sistemático a fin de determinar hasta qué punto la organización puede resistir su medio ambiente.

Las cuatro siglas de la DOFA son:

F= Fortaleza

O= Oportunidades

D= Debilidades

A= Amenazas

Para una mejor comprensión, es necesario definir los anteriores componentes.

- Fortalezas. Son aquellas características propias de la empresa que le facilitan o le favorecen el logro de los objetivos organizacionales.
- Oportunidades. Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.
- Debilidades. Son aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. México. 2005 p 142.

MAPCAL, El plan de negocios. Medico. 1995 p 158.

- Amenazas. Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Si se reagrupan esos conceptos desde la óptica de la empresa, dos componentes son de naturaleza interna: fortalezas y debilidades. Mientras que los otros dos componentes, son de naturaleza externa a la empresa oportunidades y amenazas.

Es un análisis integrado de una evaluación de las oportunidades de la Organización.

#### 6.2.1 Herramientas del análisis estratégico (DOFA):

La matriz DOFA sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenaza y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización. La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se consideran actividades comunes de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir Robbins, Stephen P. De Censo, David A. toma de decisiones. Organización. Administración de personal. Liderazgo México. 1996 P98 de distintas decisiones estratégicas. La matriz DOFA surgió como una respuesta a sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

##### 6.2.1.1 Cuatro estrategias en la matriz DOFA

Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

1. La estrategia DA. Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia "MINI-MINI".
2. La estrategia DO. Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. La estrategia FA. Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primera y reducir al mínimo las segundas. Así, una empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor

WEIHRICH. The tows matrix a tool for situational anályze, Mexico. 1994 p 54

4. La estrategia FO. Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades. Es la estrategia llamada "MAXI MAXI"

## 6.2.2 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER:

### Rivalidad entre competidores

Las panaderías en municipio de Mistrato es casi dominada por cuatro microempresas en la industria de la panadería, estos competidores tienen la mayor parte del mercado en municipio

### Identificador de los competidores:

Panadería la cumbre, panadería mana, panadería Gerardo y panadería Donde Héctor son las compañías que compiten a la par, los demás compañías son de un tamaño desigual

### La rivalidad entre competidores

Para una industria de panadería competir en un mercado donde también sus competidores también estén bien posesionados, donde los costos fijos sean altos o bajos, constantemente habrá una guerra de precios, a promociones un poco agresivas o a entradas de nuevos productos

### Poder de negociación con los proveedores

En el mercado de la materia prima para la industria de la panaderías de punto caliente o artesanales, el poder negociar con los proveedores, a veces se torna un poco difícil por tanto intermediario que hace la materia prima sea un poco más costoso, y depende del lugar, pueblo o comunidad donde se encuentre la panadería

### Poder de negociación con los clientes

En la industria de la panadería de punto caliente o artesanal, el poder negociar con los clientes es muy importante ya que los clientes son nuestra prioridad, cabe decir que siempre estaremos dispuestos a atender cada solicitud de nuestros clientes

SERNA GOMEZ. Humberto. Gerencia estratégica. 2000 p 214

### Amenaza de productos sustitutos

En las panaderías de puntos calientes o artesanales, cualquier producto que salga a la luz de los consumidores después de un plato principal o para comer las onces es un producto sustituto, sin embargo en la industria de las panaderías de punto caliente o artesanales, los consumidores o clientes siempre van a necesitar de dichos productos que se elaboran en la industria, aunque es muy difícil encontrar un producto que sustituya la producción de una de estas panaderías, a no ser que sean soluciones caseras por eso el riesgo a que existan productos sustitutos es muy mínimo.

Toda organización para saber hacia dónde o va a dirigir su industria o panadería de punto caliente, para eso debe de diseñar un plan de estrategias para desarrollar cada uno de los objetivos, metas, logros para poder estar preparado para resolver las debilidades o amenazas que a la organización o a la industria de panaderías de punto caliente o artesanales es lleguen con el pasar del tiempo, esto nos permitirá a largo, mediano y corto plazo visualizar el futuro de la industria de la panadería, así podrá conocer los factores internos o externos, donde la globalización del mercado, el talento humano se compromete más con las actividades de la organización y los objetivos y metas propuestas.

### 6.2.2.1 LAS PANADERIAS EN COLOMBIA

(ELPAIS.COM.CO, 2011) Los llamados “puntos calientes” se han convertido en los preferidos de los colombianos a la hora de consumir pan a cualquier hora del día. La competencia es creciente en esta modalidad de panadería.

Las panaderías continúan siendo un negocio en expansión en Colombia y son los jóvenes (personas menores de 44 años) y las mujeres los que ganan mayor espacio en esta actividad económica.

Así lo estableció el primer estudio nacional de panaderías realizado por Ipsos Napoleón Franco para la unidad de Food Service de la compañía Team luego de entrevistar a 1.214 personas en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.

El estudio encontró que hay cuatro tipos de establecimientos que funcionan como panaderías en Colombia: el 57% es panadería-cafetería; el 19% es panadería-tienda; el 12% panadería-estación y un 10% es panadería-restaurante. Esta última categoría presentan una mayor expansión en Bogotá, mientras en Cali, Medellín y Barranquilla existen más panaderías-estación y tiendas.

“Es interesante ver cómo ha evolucionado el negocio de la panadería en el país. La “estación” es una panadería especializada; la “tienda” es una panadería donde se venden variedad de productos; la “cafetería” es una panadería social y el “restaurante” es un mega negocio”, señala Camilo Gaviria, director de Food Service de Team.

De igual manera, la investigación estableció que este oficio ya no es ejercido exclusivamente hoy por los hombres, ya que un 27% de mujeres trabaja actualmente en esa actividad, aunque esa labor sigue siendo en un 73% masculina.

#### Juventud panadera

Otro de los aspectos interesantes del estudio es que hoy los panaderos son personas jóvenes. El 34% de los entrevistados se encuentra entre los 25 y los 34 años, el 31% tiene entre 35 y 44 años, el 16% tiene entre 45 a 54 años y solamente un 2% de los que ejercen la panadería tiene más de 60 años.

Asimismo, la panadería en Colombia es vista como una opción interesante de negocio y cuando no es así, se trata de una tradición en donde el conocimiento pasa de generación en generación y se hereda a través de la familia, aunque el 62% de los panaderos afirmó que no le interesa que sus hijos sean panaderos y en otras ocasiones esa actividad es vista como una transición hacia otros oficios.

Así lo demuestran las cifras del estudio que arrojó que: el 29% de los panaderos colombianos aprendió su vocación por amigos y se ha formado técnicamente con el trabajo diario y que el 45% de los entrevistados tiene algún familiar trabajando en panadería.

El 72% de los panaderos encuestados es jefe de familia y de su trabajo diario depende el sustento del hogar, aunque las esposas también hacen un aporte económico significativo. El 50% de estos hombres y mujeres vive con 3 ó 4 personas en su hogar y se convierten en panaderos porque sueñan conseguir un poco más de dinero para el progreso de sus familias.

Igualmente se estableció que el 84% de los encuestados en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla tiene estudios de primaria o bachillerato. La mayoría son empleados.

Reconocen el oficio de la panadería como una profesión exigente, aunque muchos trabajan por amor más que por el mismo dinero y piensan en el desarrollo del negocio dependiendo de la capacidad administradora que puedan tener.

El dato

El promedio de trabajo de los panaderos en Colombia es de 8,4 años. Es decir, que se trata de un oficio estable aunque muchos no lo crean, según lo estableció el estudio.

#### **6.2.2.1.1 PERPECTIVA DE LAS PANADERIAS EN COLOMBIA**

(www.sectorial.com, 2012) La fabricación de pan y otros productos de panadería requieren principalmente harina de trigo y harina de maíz; en cambio, para la producción de pastas alimenticias se requiere únicamente de la primera. El consumo de pan llega a los 23 kilos por persona al año y se estima que el sector comprende 25.000 panaderías en el país, las cuales producen el 80% del pan que se produce en el país. En general, el consumo de productos panificables es 34 kilos por persona al año y el de galletas, 2,5. La mayoría del trigo se importa y el 2011 se caracterizó por los precios altos; algo similar ocurre con el maíz y el azúcar. Los TLC firmados con Estados Unidos y Canadá tendrán un impacto positivo para el sector no solo por la oportunidad de ingresar los productos a nuevos mercados sino por la desgravación del trigo, que se importa en su mayoría de estos países.

Dentro de los diferentes rubros de gastos de los colombianos, los alimentos siguen siendo el principal, por encima de vestuario y calzado, vivienda, educación, salud, transporte y comunicaciones, entre otros; inclusive, en los niveles más bajos de ingresos, totalizan aproximadamente el 50% de los gastos. La fabricación de pan y otros productos de panadería requieren principalmente harina de trigo y harina de maíz; en cambio, para la producción de pastas alimenticias se requiere únicamente de la primera.

La cadena productiva de molinería, repostería y panadería comprende varios procesos que inician con la producción de cereales. Posteriormente viene la molinería, que consiste en un proceso de trituración del trigo (harina y subproductos). Esta cadena tiene una estrecha relación con la producción agrícola y una gran dependencia de las importaciones. El eslabón de pan y productos de panadería participa con 20,83% del valor de producción. Del total de productos de este eslabón, cerca de 68% de la producción se encuentra concentrada en dos productos: pan de trigo que participa con 43% y ponqués y tortas con 25%. Todos los productos son producidos con harina de trigo fortificada, el cual, junto a la sal, son los únicos dos productos fortificados por ley.

El pan sigue siendo un producto de tienda barrial o de panadería. Éste, junto a otros productos como chocolate y leche hacen parte fundamental de la canasta familiar en Colombia. Se estima que en el país hay 450.000 negocios que venden al detal, unos 100 por kilómetro cuadrado en las principales ciudades del país, y específicamente, se estima que el sector comprende 25.000 panaderías en el país.

Éstas han venido en aumento, no solo por una cuestión cultural en el país sino por la crisis económica que llevo a muchos a retomar la costumbre de comprar diariamente la comida. El 80% del pan que se consume en Colombia es el que se fabrica en las panaderías de barrio. El otro 20% del mercado corresponde al pan industrializado, que es aquel que se vende en los supermercados.

**6.2.2.1.1.1 El consumo de pan llega a los 23 kilos por persona al año, mientras que en Argentina alcanza los 68 kilos y en Chile es del orden de los 100. Los colombianos que más comen pan están en el centro del país. En general, el consumo de productos panificables es 34 kg por persona al año y el de galletas, 2,5 kg. En pan integral, Colombia también es uno de los países con menor consumo per cápita, que asciende a 39 gramos, mientras en Argentina o Estados Unidos llega a 5 kg al año.**

## **TEORIA DE LA ADMINISTRACION**

La administración es un proceso, que sirve para conectar la planeación, la organización, la dirección, y poder controlar el manejo de los recursos de las organizaciones, para así llegar a los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia.

Weirich dijo que: la administración es una mezcla entre el arte y la ciencia, y los administradores trabajaran mejor si hacen uso de los conocimientos acerca de la administración, aplicando su habilidad para hacer las cosas bien, las teorías de la administración son muy importantes para una organización, por que ayudan a comprender el ámbito de los negocios, además son fuentes de nuevas ideas para la administración.

Las teorías administrativas son producto de los cambios que hay en el entorno en que se mueven las organizaciones, influido por factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos.

Los principios de Taylor nos hablan de que toda organización debe tener una planeación, preparación, control y ejecución.

La planeación es para saber hasta dónde se quiere llegar a futuro en la organización.

La preparación es una selección minuciosa de obreros, para entrenarlos y prepararlos, y de una preparación de máquinas y equipos.

El control nos ayuda a registrar si la organización cumple con las normas establecidas de trabajo.

Y una ejecución para distribuir las funciones y responsabilidades de la organización.

La tecnología en la administración significa emplear toda la tecnología posible y que este a la alcance de la organización, para obtener la máxima eficiencia posible. La tecnología es una parte esencial en la organización porque también tiene la función de moldear la estructura de la empresa y condiciona su funcionamiento.

Tavistok concibe la empresa como un SISTEMA SOCIOTECNICO, un sistema social (personas, valores, habilidades y conocimientos) y sistema tecnológico (equipos y tareas).

#### 6.2.2.1.1.1.1 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El diagnostico empresarial es un proceso de varios estudios realizados en la empresa de producción, servicios y comercio, que permite identificar y conocer una serie de problemas, para plantear el devenir de la organización. El diagnostico no debe dar respuestas solamente a los aspectos financieros de la organización, abarcando los diferentes campos (direccionamiento, financiero) para así identificar y conocer las verdaderas causas y efectos de los problemas. También se puede definir un diagnostico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas oportunidades.

Las condiciones para llevar a cabo el diagnostico empresarial:

- 1- Antes de empezar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con toda la intención de cambio en la organización, y adquirir un compromiso respaldado por el cliente ( término usado en desarrollo organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se

lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

- 2- El "cliente" debe de dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de la información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
- 3- El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran parte del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga el consultor.

#### Elementos del diagnostico

Podemos dividir el diagnostico en tres etapas principales:

- 1- Generación de información
- 2- Organización de la información
- 3- Análisis e interpretación de la información

## 7 CONCEPTUALIZACION

Según el diccionario de la real sociedad de la lengua española “panadería” es el sitio, casa o lugar donde se hacen panes

Una panadero es una persona que se dedica a producir y vender pan, también puede fabricar pasteles o algo parecido, según la enciclopedia web Wikipedia el lugar en el que un panadero ejerce su oficio se llama Panadería”<sup>3</sup>; Por otro lado, El Pan es concebido como como un alimento hecho con harina mezclada con agua y sal, que después de amasada y fermentada por la cocción de la levadura, se cuece al horno con diversas formas y tamaños

El concepto de Panadería Tradicional, como aquel lugar donde se fabrica el pan de manera manual y artesanal, que le otorgan a éste, unas características especiales y particulares de sabor y textura; esta panadería tradicional, por lo general está ubicada en los diferente barrios de la ciudad, lo que la convierten en un sitio de reunión social de la comunidad para compartir con la familia y amigos

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Real Academia Española, Edición 21, Editorial Espasa, 2000.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Panader%C3%ADa>

## 8 MARCO SITUACIONAL

Con el propósito de identificar, describir y efectuar un análisis de la situación actual de la PANADERIA DONDE HECTOR, se realizara una entrevista a los clientes para obtener información de los posibles problemas, dificultades y necesidades en la organización, así como las oportunidades de desarrollo que tiene la organización de mejorar cada día.

Los planes de la PANADERIA DONDE HECTOR tienen como objetivo, mejorar la calidad y la atención al público y su organización ser más competitiva, y que se pueda ofrecer un servicio tanto efectivo como eficaz.

Cabe destacar que al mejorar la imagen corporal de la organización, se va a mejorar la comunicación entre el grupo de trabajo y por ende va a mejorar la atención al público y la calidad del servicio.

## 9 MARCO LEGAL

Las siguientes entidades son las que en Colombia son las que rigen la industria y comercio:

- **Ministerio de salud**

Regula la actividad panificadora a través de la ley 9/97 Decreto 3075 de Diciembre 23 de 1997

- **Cámara de comercio**

Organización que permite la formación legal de la actividad empresarial

- **Superintendencia de industria y comercio**

Se encarga a través del ICONTEC de regular, establecer y hacer cumplir las normas de calidad para todos los productos de la cadena productiva de la industria panificadora.

- **Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y alimentos  
INVIMA**

Es el ente de Vigilancia y control para alimentos y Medicamentos.

- **Dirección de Impuestos y aduanas nacionales**

DIAN Entidad encargada de recoger los tributos tanto aduaneros como de Impuestos nacionales.

- **Sistema De Gestión Y Aseguramiento De La Calidad De Las  
Empresas**

Como sistemas de gestión de calidad se pueden encontrar varios que se complementan integralmente:

LA ISO 9001:2008 Asegura que la empresa atienda las necesidades del mercado, pero no necesariamente que la empresa lo haga de forma óptima, tampoco obliga que se trabaje bajo condiciones de inocuidad.

LA ISO 9004:2008 Lleva a garantizar un trabajo efectivo es decir eficaz y eficientemente adelantado, al centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas a largo plazo y de una manera equilibrada y en particular para la mejora de rendimiento.

LA ISO 18001:2007 Se orienta a un manejo de la salud ocupacional.

Decreto No. 4444 de 2005 (Noviembre 28) Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.

LEY No. 590 10 de julio de 2000

“Por La Cual Se Dictan Disposiciones Para Promover El Desarrollo De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresa

## 9.1 ¿QUE ES UN PLAN ESTRATEGICO?

(gestión empresarial, 2003) En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con elementos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan estratégico. Estos elementos son: está el concepto de un entorno, es decir, una serie de condiciones ajenas a la organización, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran

cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas

## 10 ESTADO DEL ARTE DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

(ACELAS GARCIA & MARIÑO, 2014) El pan desde su fabricación en siglos pasados de forma totalmente artesanal era un producto apetitoso para muchos, la facilidad de obtención de los ingredientes en esos tiempos lo hacía presente en las comidas diarias. De esta forma y con la evolución tecnológica en el transcurso de los tiempos el ser humano se ha dado cuenta en las posibles modificaciones que se pueden hacer con la gran mayoría de los productos de alimentos demostrando inconformismo con lo ofertado, en esta parte entran los fabricantes a implementar nuevos ingredientes modificando las formulas originales para poder cumplir con lo exigido por los demandantes.

Teniendo en cuenta lo anterior, y las oportunidades de nacimiento empresarial de, resulta atractivo explorar el sector panadero teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en la experiencia estudiantil de la Tecnología en Gestión Empresarial.

Se busca ampliar los conocimientos de forma integral acerca del producto desde la compra de materias primas hasta su procesamiento y su comercialización, teniendo en cuenta variables de tipo financiero, de mercadeo, y de producción entre otras.

(JIMENEZ PRADA, 2004) Hoy por hoy el sector se ve expuesto a muchos cambios, entre los cuales esta, la economía de los países líderes del mundo, su moneda frente otra, los aranceles, los tratados de libre comercio y sobre todo la competencia que existe en los mercados, cualquier nuevo proyecto se deberá someter a estudios de, mercadeo, técnico, ingeniero, administrativo y financiero, esto permitirá un panorama más claro para así poder tomar decisiones de inversión.

Este estudio de factibilidad para crear una panadería especializada en productos integrales en el municipio de Barrancabermeja, el primer paso era conocer las expectativas de la gente frente a un nuevo producto en el mercado, los resultados fueron buenos, por el gusto por el producto y la variedad que ellos esperaban tener con una nueva panadería.

(ALVARES RODRIGUEZ & MANRRIQUE BARRIGAN, 2009) En la ciudad de Medellín, el mercado del pan está dominado por tres segmentos: la panadería de barrio, la panadería industrial, que atiende supermercados y tiendas con productos de alta calidad, y las panaderías de las grandes superficies, con productos frescos, calientes y de alta calidad. Existe un segmento del mercado no atendido y es el de ejecutivos, secretarias, trabajadores de oficina, de estratos 4 y 5, que pertenecen laboralmente al sector profesional-institucional, y profesionales independientes, que no desayunan ni almuerzan en sus casas, que requieren un producto fresco, rápido, económico, de alta calidad, en un ambiente agradable, que les ofrezca, además, un lugar de encuentro.

El mercado de la pizza, por su parte, está constituido básicamente por grandes cadenas, que tienen varios puntos de venta en diferentes sitios de la ciudad. A pesar de la facilidad que implica la preparación de la pizza y de las preferencias por este tipo de producto entre el público, es poca la penetración de los pequeños empresarios en este mercado.

El mercado de las pizzas en la ciudad es fuertemente competido y de muy buena calidad en el producto y en el servicio. Considerando y aprovechando que la panadería tiene su cadena de producción basada en harina, mesones amplios y hornos, el proyecto pretende integrar la panadería con una pizzería a la vista del público, en la cual se preparen pizzas y lasañas para el almuerzo.

Los insumos requeridos por el proyecto, a granel, como harina, leche y huevos, podrán ser también vendidos a los clientes a precios competitivos. Así, los usuarios podrán acercarse a la hora del desayuno y disfrutar de un ambiente acogedor y encontrar un plato fuerte, rápido y balanceado, al igual que en la noche, y poder, adicionalmente a esto, comprar una pequeña variedad de productos frescos.

En este estudio se hace la evaluación financiera del montaje y operación de un establecimiento como el descrito en el párrafo anterior, situado en Medellín para acoger un segmento del mercado no atendido, tomando en consideración la Evaluación Financiera de Proyectos y contestando el interrogante de si es o no es conveniente realizar la inversión, ya que dicha metodología ofrece todos los elementos de juicio necesarios para tomar tal decisión.

## 11 HIPOTESIS

1. a mayor variación de productos, mayores son las ventas y tendremos un cliente satisfecho
2. el índice de personas que consumen productos de panadería es mayor entre las persona mayores que los jóvenes
3. con un mejor manejo de los recursos, se podría aumentar las ganancias

## 12 VARIABLES

DEMOGRAFICA: los productos de la PANADERIA DONDE HECTOR están dirigidos a la población del municipio de Mistrato, que tengan preferencia con el pan y la buena alimentación.

GEORAFICAS: esta empresa está ubicada en tres puntos principales, en el municipio de Mistrato, los cuales es un estrato 3.

SPSICOGRAFICA: los productos de la PANADERIA DONDE HECTOR están dirigidos a hogares socioeconómicos medio-bajo.

CONDUCTUALES: esta segmentación del mercado está encaminada a la conducta, del beneficio de la calidad en el servicio y la buena alimentación

### 13 DISEÑO METODOLOGICO

El diseño metodológico con que este proyecto cuenta, se basa en la descripción de diversos métodos de investigación como lo son los siguientes:

**Descriptiva:** en la cual se elabora un perfil de la panadería DONDE HECTOR que busca caracterizar los problemas de manejo de la panadería, mercadeo y ventas, y su administración. La información requerida para este análisis, será mediante encuestas, para el estudio técnico.

**Comparativa:** una vez estudiado los resultados de las encuestas, se buscar las semejanzas que hay entre las panaderías de punto caliente o artesanal, se buscara semejanzas como, tecnología, planta de producción, los servicios que prestan y su localización o punto de venta.

**Interactivo:** consiste en proponer soluciones a los problemas encontrados en el estado comparativo, es conocida como la propuesta de investigación-acción-participación, en base a los resultados encontrados en los estados anteriores, lo cual se busca es hacer planes de acción, elaborar programas, planes de negocio, donde se proponen estrategias de mejoramiento para la competitividad.

La panadería DONDE HECTOR cuenta con un solo dueño, 5 empleados fijos. La totalidad de la población participó en la investigación con el fin de buscar el mejoramiento administrativo y direccionamiento de su organización.

No se trata de tomar una muestra representativa que estadísticamente sirva para analizar y evaluar la población en general, sino de seleccionar los miembros que se preocupan por el mejoramiento de su empresa

### 14 METODOLOGIA

A. Se realizaron charlas personales con los empleados, facilitándose por ser una empresa que está empezando y tiene un número reducido de trabajadores. De esta forma se les explicó cuidadosamente de lo que iba a tratar la investigación y el beneficio que representa su aporte para el futuro de la empresa.

B. Se efectuó de forma participativa la realización del diagnóstico y por ende las alternativas de fortalecimiento de la panadería DONDE HECTOR

C. Diseño de alternativas para el fortalecimiento empresarial de la panadería DONDE HECTOR, en base a las debilidades priorizadas.

## 15 POSIBLES CAPITULOS

- Identificar y analizar el plan estratégico de la PANADERIA DONDE HECTOR

Para realizar este objetivo específico, se deberá realizar un análisis de todos los procesos que se encuentren en la panadería, con el fin de establecer si hay áreas en la empresa y si hay comunicación y mirar si logran el objetivo propuesto

- Analizar la posición competitiva de la PANADERIA DONDE HECTOR

Se requiere analizar la cada una las panaderías del municipio, y hacer una comparación de cada una de ellas, y mirar que valor agregado se puede mejorar en la panadería donde Héctor

- Definir los perfiles y cargos para excelente funcionamiento de la PANADERIA DONDE HECTOR

En este punto se deberá analizar cada una de las áreas de la panadería, que requiera y necesita, y nos permita conocer sus responsabilidades y así poder hacer el manual de cargos y funciones bien detallado

- Diseñar un plan de mejoramiento para la PANADERIA DONDE HECTOR

La panadería DONDE HECTOR en la actualidad no cuenta con un direccionamiento estratégico, ni con la misión, la visión, política de cálda. Se diseñara los lineamientos y organigrama, y lo más importante es diseñar su direccionamiento estratégico **quitar**

## 16 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<b>OBJETIVO ESPEIFICO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>
Identificar y analizar el plan estratégico de la PANADERIA DONDE HECTOR	Para realizar este objetivo específico, se deberá realizar un análisis de todos los procesos que se encuentren en la panadería, con el fin de establecer si hay áreas en la empresa y si hay comunicación y mirar si logran el objetivo propuesto	Tiempo estimado 4 días
Analizar la posición competitiva de la PANADERIA DONDE HECTOR	Se requiere analizar la cada una las panaderías del municipio, y hacer una comparación de cada una de ellas, y mirar que valor agregado se puede mejorar en la panadería donde Héctor	tiempo estimado 3 días
Definir los perfiles y cargos para excelente funcionamiento de la PANADERIA DONDE HECTOR	En este punto se deberá analizar cada una de las áreas de la panadería, que requiera y necesita, y nos permita conocer sus responsabilidades y así poder hacer el manual de cargos y funciones bien detallado	Tiempo estimado 4 días
Diseñar un plan de mejoramiento para la PANADERIA DONDE HECTOR	Se diseñara los lineamientos y organigrama, y lo más importante es diseñar su direccionamiento estratégico	Tiempo estimado 5 días

## 17 PRESUPUESTO POR ACTIVIDAD

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Identificar y analizar el plan estratégico de la PANADERIA DONDE HECTOR	visita a la panadería donde Héctor= \$0
Analizar la posición competitiva de la PANADERIA DONDE HECTOR	recorrido a las panadarías en el municipio de mistrato= \$0
Definir los perfiles y cargos para excelente funcionamiento de la PANADERIA DONDE HECTOR	Formato para realizar el manual de perfiles y cargos= \$10000
Diseñar un plan de mejoramiento para la PANADERIA DONDE HECTOR	Formato y fotocopias aproximadamente= \$8000
<b>TOTAL</b>	

## 18 RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTAN

Para este proyecto de investigación se cuenta con toda la disponibilidad del administrador. También se cuenta con una infraestructura como lo son todos los implementos de panadería: mesa de amasar, cilindro de moldear, un horno de 6 puestos, se cuentan con seis juegos de mesas y sillas

## 19 DIAGNOSTICO DE LA PANADERIA DONDE HECTOR

### 19.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA PANADERIA

#### 19.1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA PANADERIA DONDE HECTOR

La panadería DONDE HECTOR es una empresa productora y comercializadora de productos de panadería ubicada en el noroccidente del departamento de Risaralda desde el 2002 brindándoles un servicio a la población, donde buscan un alimento básico para sus hogares.

La panadería DONDE HECTOR por años se ha dedicado a satisfacer las necesidades de sus clientes, donde la organización ha visto grandes oportunidades en el mercado competitivo, que hoy en día nos exige una mejor organización, en los procesos productivos y la calidad del servicio.

De esta manera la empresa se ha propuesto como meta de producir y comercializar sus productos para así poder mejorar la calidad en el servicio y productos y poder tener la oportunidad de acercar los clientes con la empresa.

Pero hoy en día la globalización de los mercados ha hecho, que las pequeñas y medianas empresas, tengan como obligación mejorar sus procesos, lo que conlleva a una reestructuración de las empresas.

Así mismo sucede con el talento humano, que requiere de una constante capacitación, para poder ofrecer un mejor servicio de calidad, y que las personas prefieran más la calidad que se les ofrece en la panadería DONDE HECTOR

### 19.1.2 DESCRIPCION DE SUS PRINCIPALES PRODUCTOS

El pan por mucho tiempo ha sido un alimento básico de las familias, por eso hoy en día debido al desarrollo y cambios de la sociedad que diariamente se refleja y a la diversidad de cada producto. El proceso de producción del pan por años ha sido el mismo en muchas regiones, sin embargo hay regiones que por su cultura y tradiciones el proceso es un poco variado pero que el resultado sigue siendo el mismo, los equipos e insumos por décadas han cambiado y hoy en día son más modernos, lo que facilita un mejor desempeño de los panaderos.

FICHA TECNICA DEL PAN	
NOMBRE	pan
DESCRIPCION	Producto obtenido a base de harina de trigo, azúcar, levadura, sal, agua, este producto se puede encontrar de diferentes presentaciones como lo son en, pan 3000, pan 2000, pan de 1000, pan de 500, pan de 200, y en otros como lo son el agridulce, hawaiano, croissant, etc. la producción de panaderías de punto caliente o artesanal, se caracterizan por que sus productos son más sanos y no vienen con conservantes ni químicos.
CUIDADOS	Los cuidados para los productos de panadería son: No dejarlos en partes húmedas o partes que haga mucho calor. Mantener en parte fresca, donde no entre aire para que la producción no se dañen
COMPOSICION NUTRICIONAL	PROTEINA 41,35% GRASA 15,18%
PROPIEDADES FISICO-QUIMICAS	
TIPO DE CONSERVACION	A temperatura ambiente
NORMATIVA	LA NTC PAN COMUN establece todos los parámetros a tener en cuenta para obtener un producto de buena calidad, en cuanto a la uniformidad, olor, sabor, consistencia, además de las sustancias permitidas en el
REQUERIMIENTOS ORGANOLEPTICOS	COLOR: la miga es blanco cremoso, la corteza debe ser dorada a ligeramente morena, no debe estar quemada, ni tener material extraño alguno OLOR Y SABOR: debe ser característico al pan horneado, bien cocidos, sin acidez, libre de olores y sabores desagradables TEXTURA: la miga debe ser elástica, poco porosa y uniforme, no debe ser

### **19.1.2.1 PRINCIPAL MERCADO DONDE SE PRODUCE Y COMERCIALIZA**

El principal mercado donde la panadería DONDE HECTOR produce y comercializa sus productos, son los habitantes del municipio de Mistrato, donde la panadería cuenta con dos sucursales en puntos específicos del municipio, donde las familias y comunidad en general pueden adquirir los productos y consumirlos dentro de las instalaciones con una excelente comodidad como valor agregado

### **19.1.2.2 PROYECTOS FUTUROS DE LA PANADERIA DONDE HECTOR**

La panadería DONDE HECTOR tiene como proyecto futuro tener la planta de producción aparte de la panadería, para un mejor control interno de la producción y el personal, y así mejorar el control de inventarios y materia prima

### **JUSTIFICACION DE LA EMPRESA ESCOGIDA**

Se escogió la panadería DONDE HECTOR por el compromiso que se ha adquirido con el municipio y su desarrollo.

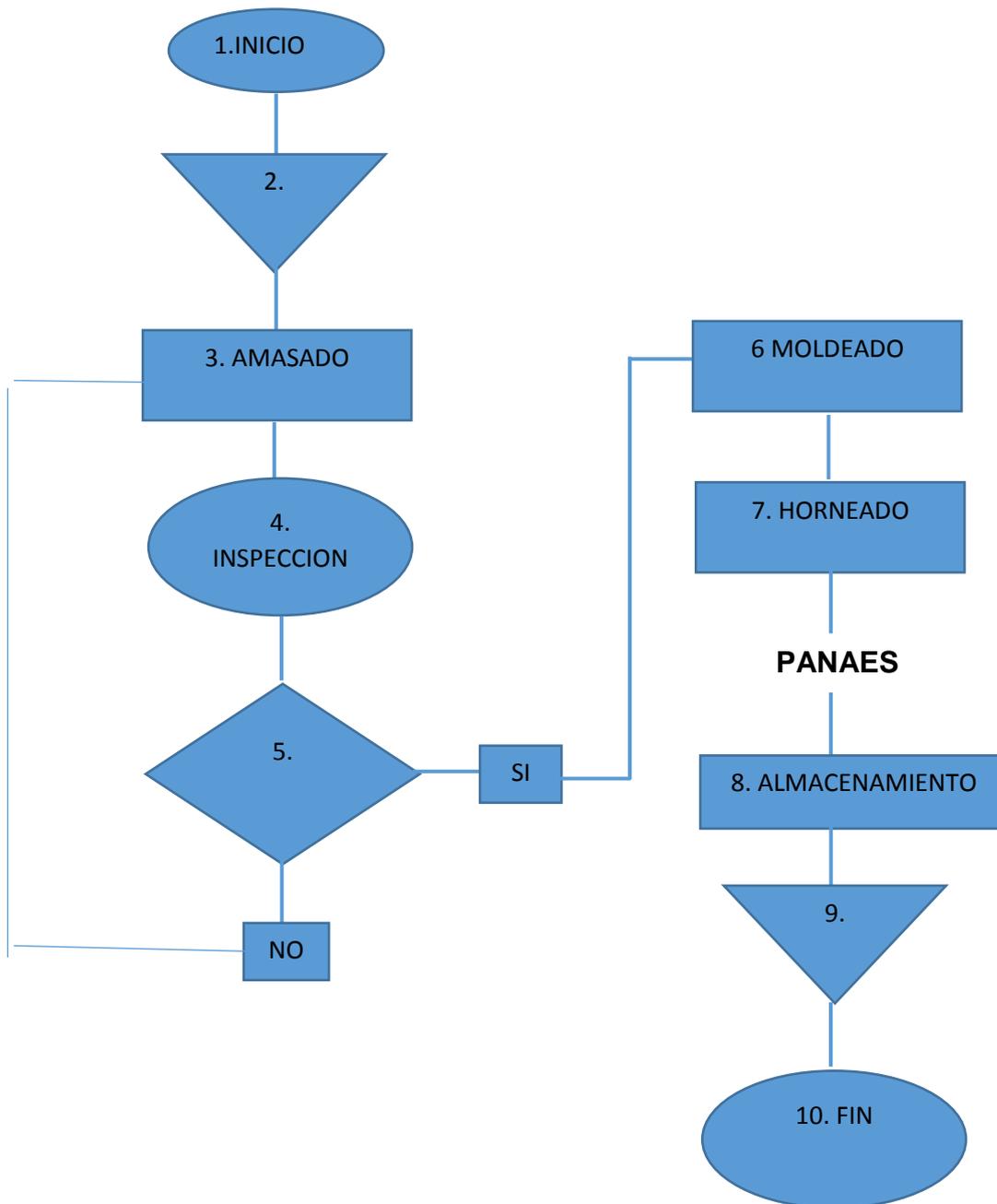
El compromiso adquirido con este trabajo es el de poder aprovechar los conocimientos, que he obtenido durante mis estudios, y ayudar al desarrollo de la panadería DONDE HECTOR y retribuir a un mejoramiento de sus procesos y sus proyectos futuros.

Cuando decidí realizar el proyecto de grado en el municipio y la panadería DONDE HECTOR, me dirigí hacia los dueños de la empresa para ver si ellos me podían proporcionar información para este proyecto, los dueños de la panadería siempre han mostrado un interés por este proyecto, y saben ante todo que ellos van a hacer los primeros beneficiados.

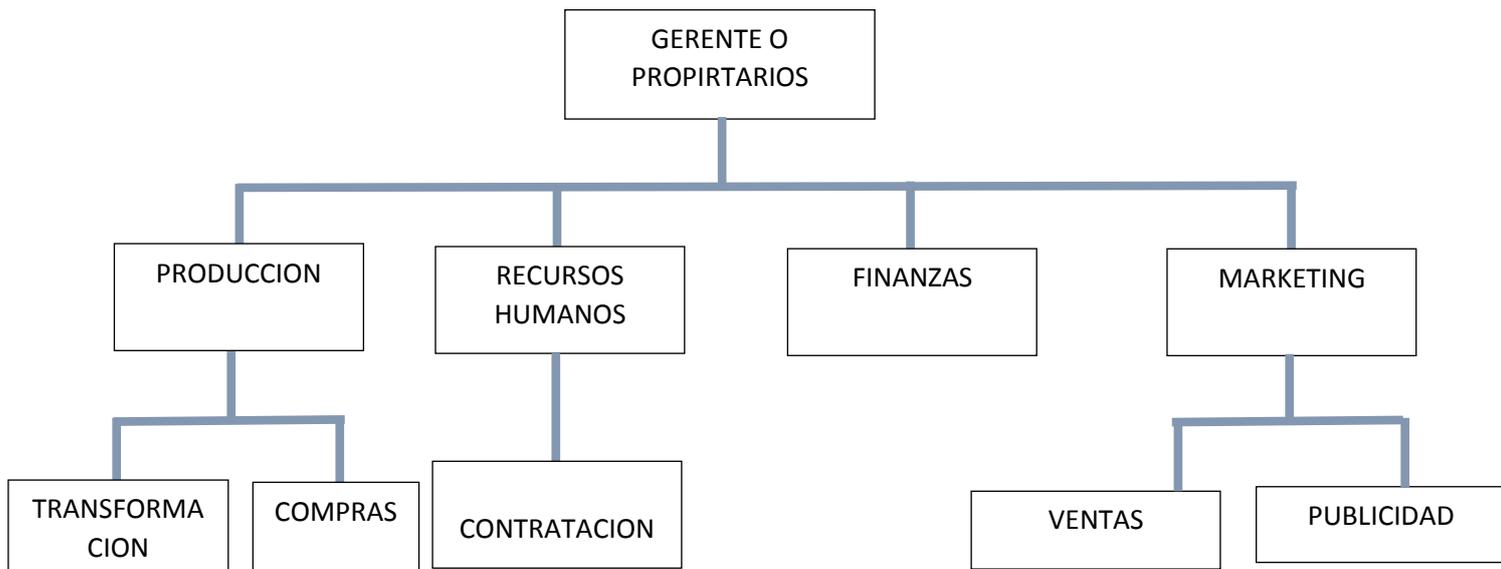
#### **19.1.2.2.1 DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES**

1. inicio
2. se alistan los ingredientes
3. se mezclan los ingredientes
4. se hace una inspección
5. se mira si la mezcla quedo a punto
6. se moldea los panes y se colocan en latas limpias y engrasadas
7. se introducen las latas al horno y se gradúa la temperatura
8. almacenamiento
9. se deposita el producto terminado en las vitrinas
10. fin

19.1.2.2.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO



### 19.1.2.2.1.1.1 ORGANIGRAMA



Fuente: panadería DONDE HECTOR en el municipio de Mistrato

#### 19.1.2.2.1.1.1.1 ANALISIS DEL ORGANIGRAMA

La panadería DONDE HECTOR maneja una organigrama vertical encabezado por su propietario, del cual se desprende la parte de producción que se encarga de la compras de M.P y de la transformación de ella, la parte de los recursos humanos se encarga de la contratación de los empleados, finanzas que se encarga de la parte del inventario, y por ultimo marketing o mercadeo que se encarga de la parte de las vitrinas o ventas y de promocionar los productos de la panadería.

## 20 MANUAL DE FUNCIONES

La panadería DONDE HECTOR cuenta con un manual de funciones realizado por cargos que tiene como propósito caracterizar las funciones de la empresa.

### 20.1 CONCEPTOS DE MANUAL DE FUNCIONES

Es un instrumento de apoyo para organizar, distribuir actividades y definir claramente las funciones de cada puesto, asimismo, la forma en que las mismas deberán ser ejecutadas para lograr los objetivos y metas propuestas de la institución, en un período determinado

#### 20.1.1 IMPORTANCIA

La importancia del manual de funciones son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de funciones con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada. Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta institución se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas administrativas que la integran y sus relaciones de autoridad y dependencia.

<b>CARGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>ADMINISTRADOR</b>	es el representante de la empresa, es el que planea el futuro de la empresa, organiza la empresa tanto como organismo material y social, dirige y guía al personal en sus funciones, coordina todos los esfuerzos que hace el personal, y controla que todos los empleados hagan todo entorno a las metas establecida y objetivos
<b>TESORERO</b>	El tesorero es el encargado de recibir

	<p>los ingresos y efectuar pagos, el tesorero debe realizar su trabajo de una manera eficiente, eficaz y con prudencia; este reportara su trabajo periódicamente al gerente de la empresa.</p>
<b>PANADERO</b>	<p>El panadero es una parte fundamental de la panadería, él es que elabora los productos, cumpliendo con buenas prácticas de manufactura, el panadero es el que organiza y controla la recepción de la M.P con criterios de calidad, él es el responsable cumplir con normas, tiempos y recetas de la mejor manera, así como el trabajo en equipo, para mejorar los proceso con eficiencia y eficacia.</p> <p>El trabajo debe desarrollarse de pie o caminando de una 25% un 40% de tiempo.</p>
<b>EMPLEADAS DEL SERVICIO AL CLIENTE</b>	<p>Mantener un alto nivel de servicio al cliente y realizar la fijación de precios, el reabastecimiento y la rotación de mercaderías en el departamento de panadería; mantener un departamento ordenado, limpio y visualmente atractivo y realizar otras tareas, según se requiera, de manera segura y eficiente, respetando la política de la empresa.</p>

## 21 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA PANADERIA DONDE HECTOR

### 21.1 MISION

La misión de la panadería DONDE HECTOR es la satisfacción de las necesidades y expectativas de comodidad de los clientes con productos de panadería calidad, precios justos y una excelente calidad.

### 21.2 VISION

La calidad en los productos y servicios al cliente será una responsabilidad integran de toda la panadería DONDE HECTOR, para ello trabajaremos cada día buscando convertirnos en una panadería que cumpla con los requisitos de nuestros clientes.

#### 21.2.1 ANALISIS DE LA MISION

(SERNA, 2014) La misión es una formulación de las metas y objetivos que la empresa u organización se plantea hacia un tiempo corto, así como identifica cada una de sus tareas y los participantes de los logros propuestos.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia, sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, para generar utilidades. Sin embargo, si quieren diferenciarse en el mercado, las organizaciones, tienen que ir más allá de estas razones.

Definir la misión con claridad y darse a conocerá todos los miembros de la organización en el primer paso de la institución debe dar a conocer si desea iniciar un proceso de diferenciación.

En otras palabras, las empresas deben distinguirse a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían, la misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.

#### 21.2.1.1 ANALISIS DE LA VISION

(SERNA, 2014) La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

La visión debe ser formulada teniendo claramente un horizonte de tiempo, este depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y los mercados en que se desempeña la empresa.

La visión tiene varios factores que la conforman como son: interrogadora, amplia y detallada, positiva y alentadora, debe ser realista-posible, debe ser consistente, debe ser difundida interna y externa.

## 22 CARACTERIZACION SOCIECONOMICA DE LA PANADERIA DONDE HECTOR EN EL MUNICIPIO DE MISTRATO

1. pregunta: piensa usted que la panadería DONDE HECTOR se preocupa por realizar la gestión del conocimiento

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	1	17%
ALGUNAS VECES	2	33%
POCAS VECES	1	17%
NINGUNA	2	33%



De acuerdo con el personal encuestado en la panadería DONDE HECTOR los empleados expresan que hay muy poca realización de la gestión por el conocimiento.

2. cree usted que la panadería DONDE HECTOR ha desarrollado nuevas estrategias de aprendizaje organizacional

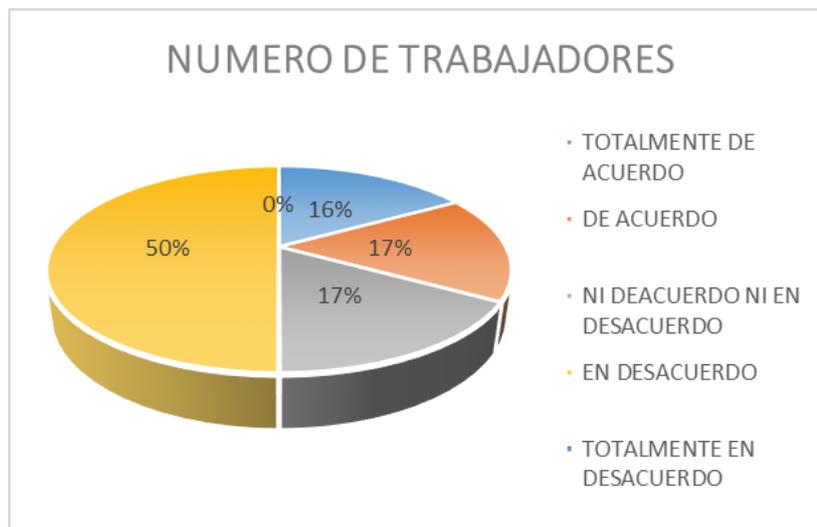
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	16%
CASI SIEMPRE	1	17%
OCASIONALMENTE	4	67%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%



El la gráfica muestra que un 67% de los empleados requieren más estrategias de aprendizaje

3. considera usted que el factor humano es el único indispensable en la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16%
DE ACUERDO	1	17%
NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	1	17%
EN DESACUERDO	3	50%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%



En la panadería un 50% de los colaboradores coinciden que el factor humano no es lo único indispensable en una organización, que son parte importante como los también equipos y otros factores.

4. cuál es su nivel de formación académica

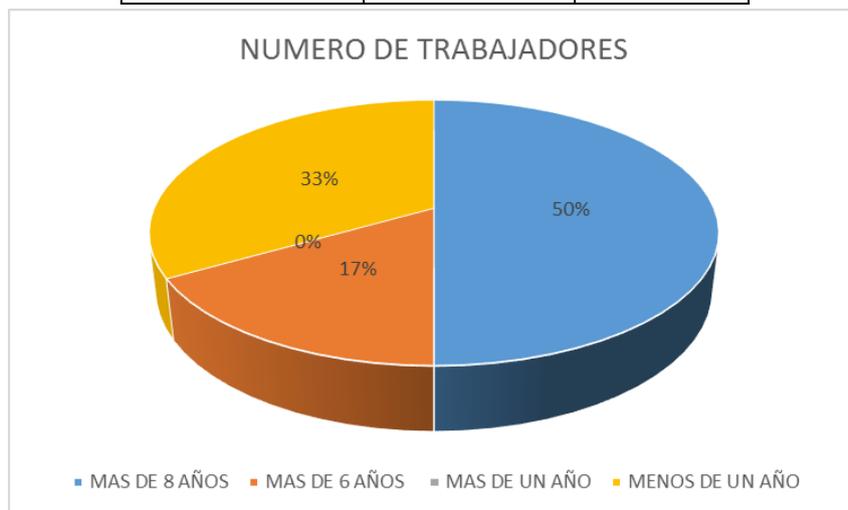
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
PRIMARIA	0	0%
SECUNDARIA	4	67%
PROFESIONAL 3 AÑOS	2	33%
PROFESIONAL 5 AÑOS	0	0%



La mayoría de los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR con un 67% tienen un conocimiento hasta segundo de primaria, lo que quiere decir que en la organización hay un buen personal capacitado y un 33% son profesionales a 3 años con unos excelentes conocimientos.

5. cuánto tiempo lleva usted vinculado a la panadería DONDE HECTOR

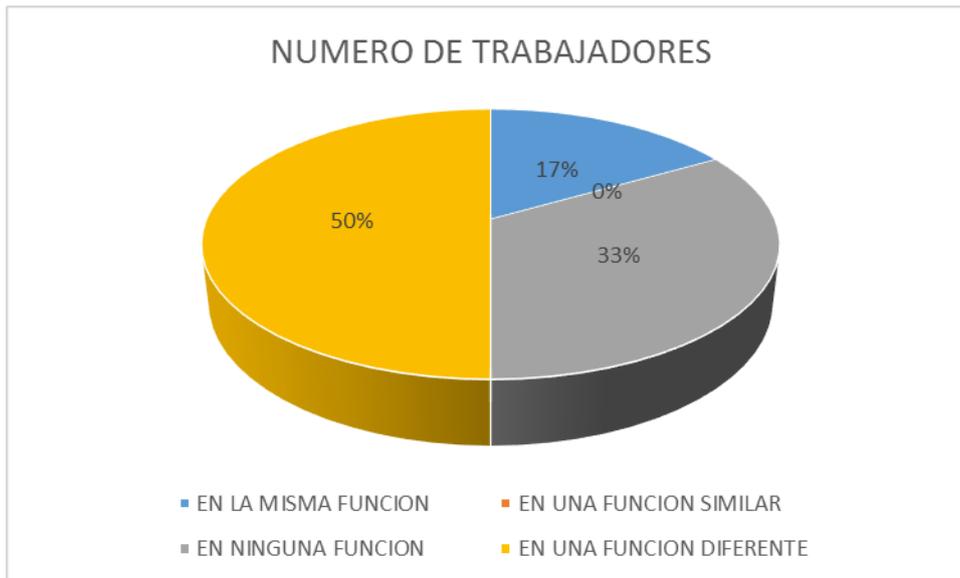
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
MAS DE 8 AÑOS	3	50%
MAS DE 6 AÑOS	1	17%
MAS DE UN AÑO	0	0%
MENOS DE UN AÑO	2	33%



Con un 50% de los colaboradores que llevan más de 8 años en la panadería DONDE HECTOR podemos decir que hay una buena experiencia en cuanto al manejo de los recursos de una manera empírica.

6. antes de ingresar a la panadería DONDE HECTOR en que función se desempeñaba

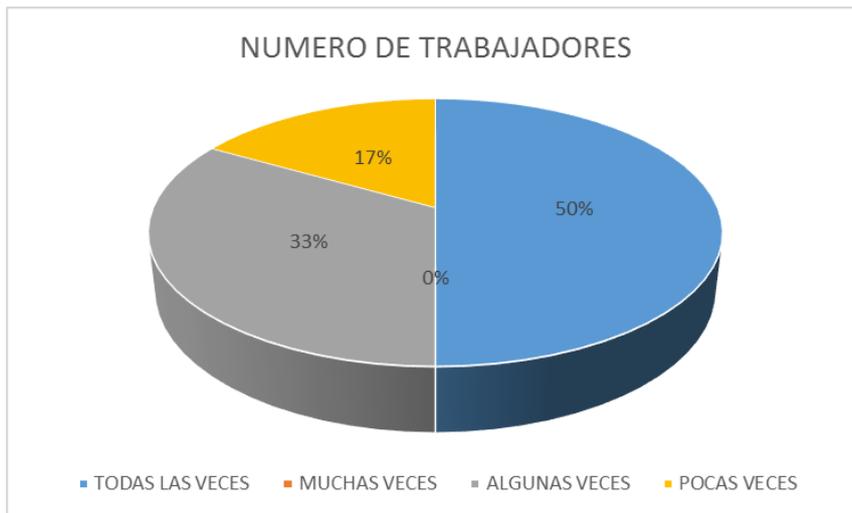
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
EN LA MISMA FUNCION	1	17%
EN UNA FUNCION SIMILAR	0	0%
EN NINGUNA FUNCION	2	33%
EN UNA FUNCION DIFERENTE	3	50%



Todos los que hoy operan en la panadería DONDE HECTOR antes de que ingresaran a la organización se desempeñaban en labores diferentes como zapatero, labores del hogar.

7. cree usted que desde el área de su trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la panadería

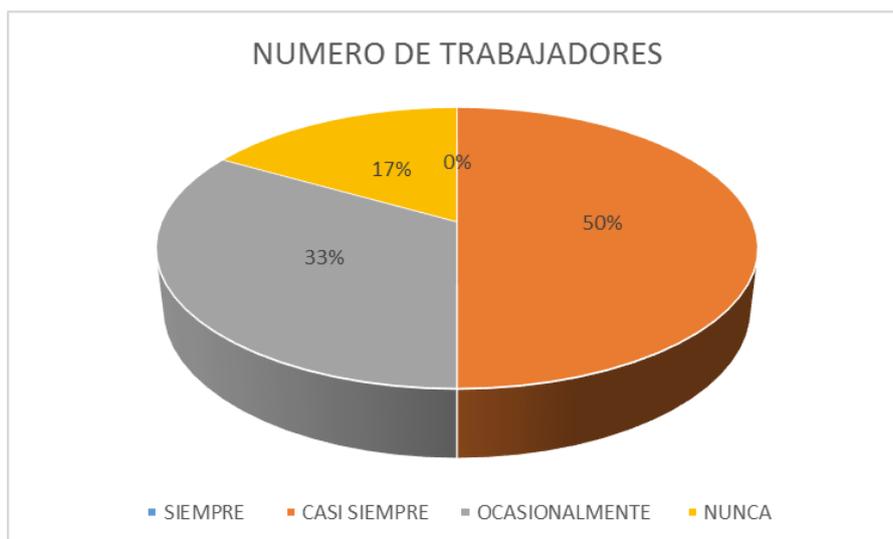
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	3	50%
MUCHAS VECES	0	0%
ALGUNAS VECES	2	33%
POCAS VECES	1	50%



Los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR han coincidido que si han podido colaborar desde su puesto de trabajo, aportando sugerencias o ideas.

8. cree usted que la función que desempeña en la panadería DONDE HECTOR, aplica sus conocimientos académicos obtenidos

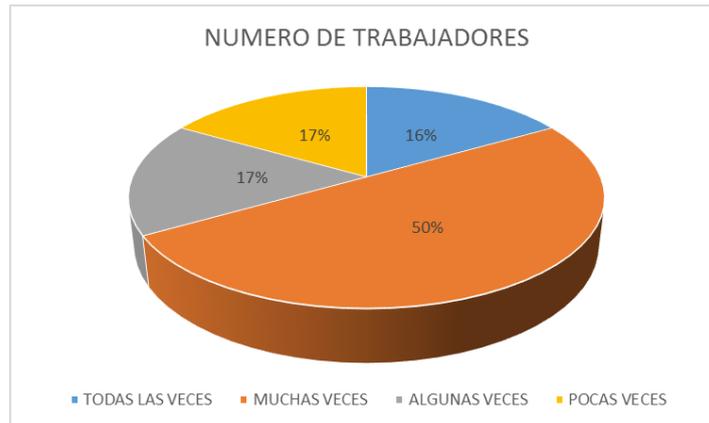
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	3	50%
OCASIONALMENTE	2	33%
NUNCA	1	17%



La mayoría de los empleados de la panadería DONDE HECTOR han afirmado que los conocimientos aprendidos en sus estudios los han aplicado en gran parte de su labor.

9. usted ha presenciado algún tipo de exigencia laboral que exceda sus funciones en la panadería DONDE HECTOR

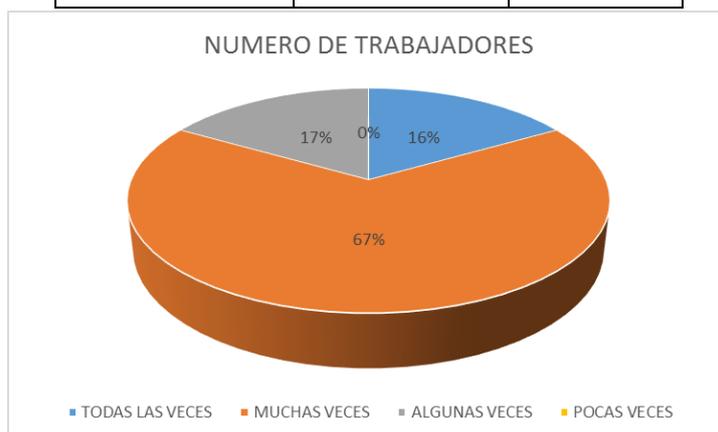
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	1	16%
MUCHAS VECES	3	50%
ALGUNAS VECES	1	17%
POCAS VECES	1	17%



En este punto solo un 50% han tenido una exigencia laboral y el otro 16% y 17% no han tenido ningún tipo de exigencias, cumplen con lo requerido

10. las personas de la panadería DONDE HECTOR han recibido algún tipo de formación diferente del área laboral, capacitación moral, éticas o espirituales.

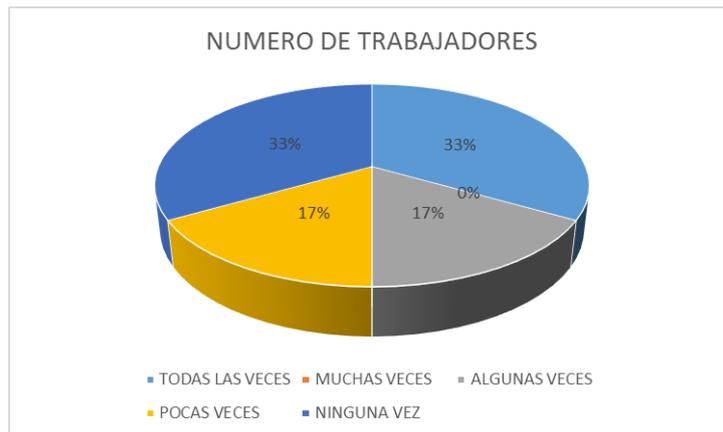
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	1	16%
MUCHAS VECES	4	67%
ALGUNAS VECES	1	17%
POCAS VECES	0	0%



En la panadería DONDE HECTOR un 67% de los colaboradores han confirmado que han tenido algún tipo de capacitación.

11. ha considerado cambiar de lugar de trabajo durante su tiempo de permanencia en la panadería DONDE HECTOR

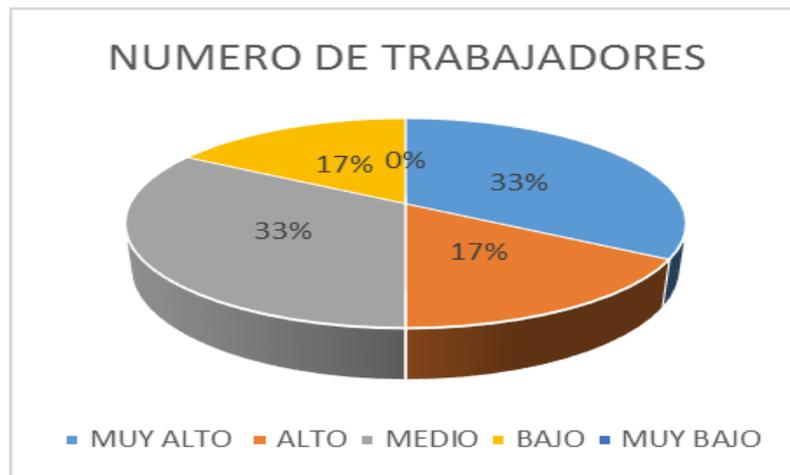
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	2	33%
MUCHAS VECES	0	0%
ALGUNAS VECES	1	17%
POCAS VECES	1	17%
NINGUNA VEZ	2	33%



Los empleados de la panadería DONDE HECTOR están repartidos en partes iguales, aunque algunos piensan en cambiar de trabajo, otros se sienten a gusto con su trabajo

12. como califica el grado de dificultad de su cargo en la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
MUY ALTO	2	33%
ALTO	1	17%
MEDIO	2	33%
BAJO	1	17%
MUY BAJO	0	0%

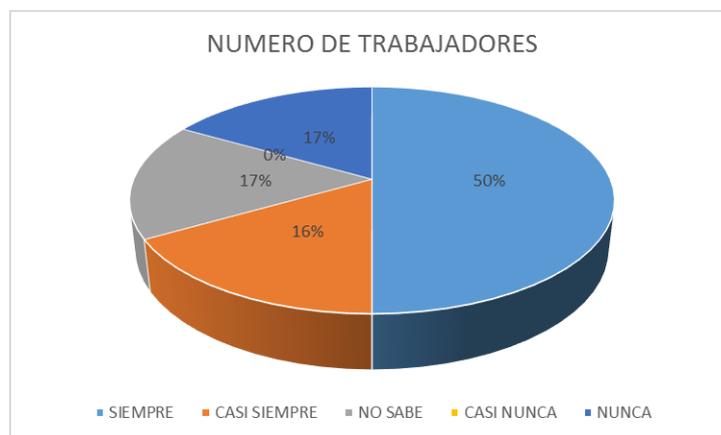


La responsabilidad es un factor muy indispensable en una organización, para la panadería DNDE HECTOR la responsabilidad se califica con 33% como muy alto y el otro 33% dice que el grado de responsabilidad es medio.

## 22.1 FACTOR TECNICO

13. conoce usted el proceso interno de la panadería DONDE HECTOR de tal forma que pueda asumir en determinado momento un cargo diferente al suyo

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	50%
CASI SIEMPRE	1	16%
NO SABE	1	17%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	1	17%



El 50% de los colaboradores están capacitados para cumplir en otra área de la panadería DONDE HECTOR

14. cuánto tiempo se tarda usted desde su casa para llegar a la panadería DONDE HECTOR

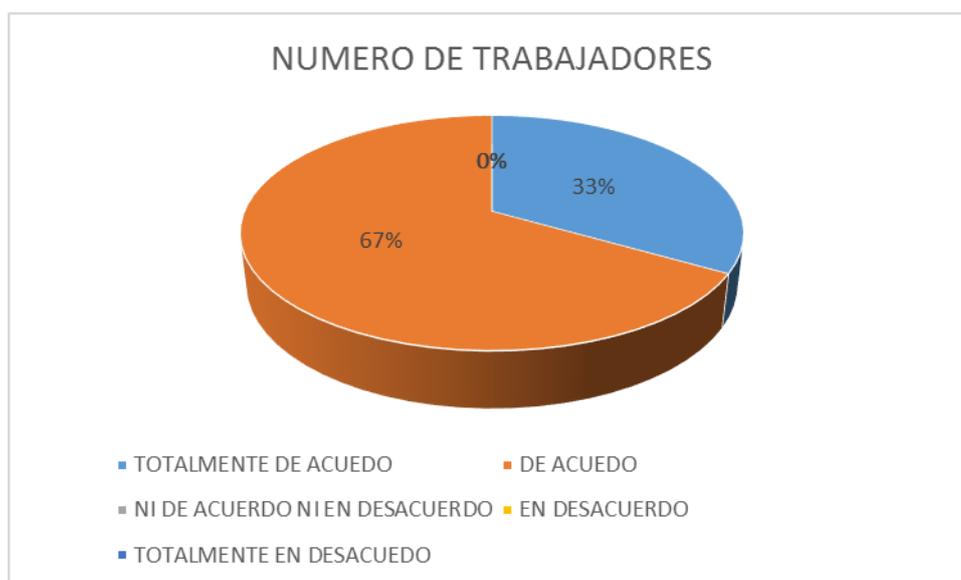
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
MAS DE UNA HORA	0	0%
MENOS DE MEDIA HORA	2	33%
DE QUINCE A VEITE MINUTOS	0	0%
MENOS DE 10 DE MINUTOS	1	17%
MENOS DE 5 MINUTOS	3	50%



Con un 33% de los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR se demoran menos de media hora para llegar al trabajo, mientras que con un 50% de los colaboradores se demoran menos de 5 minutos para llegar al lugar de trabajo

15. la estructura física es la base de una buena panadería ya que esta le da credibilidad con sus clientes

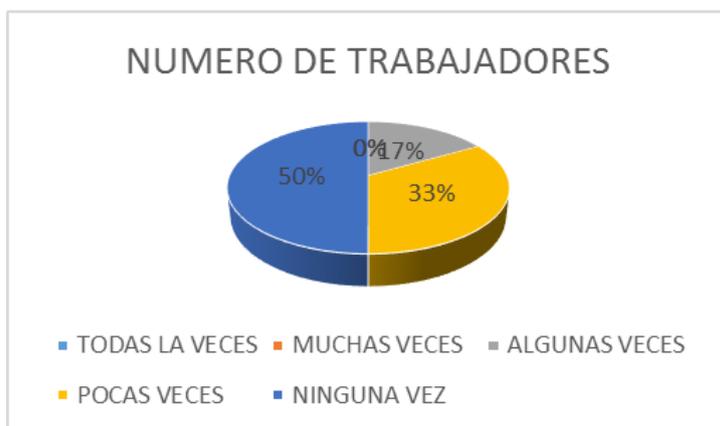
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUEDO	2	33%
DE ACUEDO	4	67%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUEDO	0	0%



El 67% de los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR llegan a la misma conclusión, de que los clientes son la mejor credibilidad que una panadería puede tener.

16. siente usted que sus jefes inmediatos le han limitado sus funciones

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LA VECES	0	0%
MUCHAS VECES	0	0%
ALGUNAS VECES	1	17%
POCAS VECES	2	33%
NINGUNA VEZ	3	50%



El 50% de los colaboradores han tenido plena libertad para realizar sus funciones después de que cumplan con sus responsabilidades en la panadería.

17. cree usted que la panadería DONDE HECTOR cuenta con la infraestructura necesaria y los equipos suficientes para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas

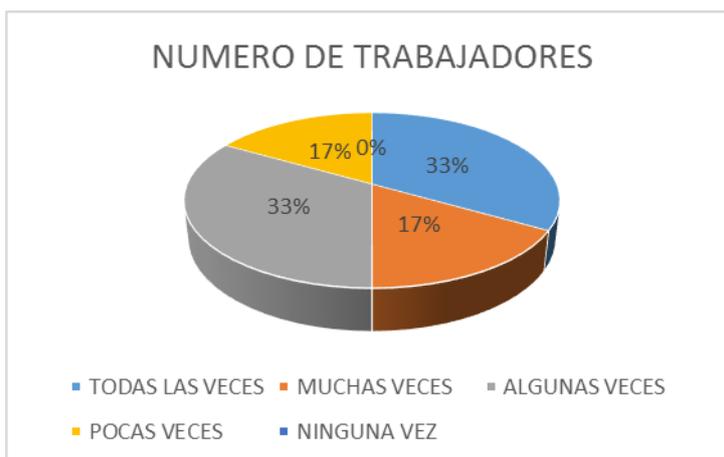
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	17%
DE ACUERDO	3	50%
NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	1	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	16%



El 50% de los colaboradores creen que la infraestructura de la panadería DONDE HECTOR está cumpliendo con los equipos, suficientes para cumplir con las tareas requeridas, mientras que un 17% y un 16% no están de acuerdo

18. cree usted que todos los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR conoce el ciento por ciento de sus funciones

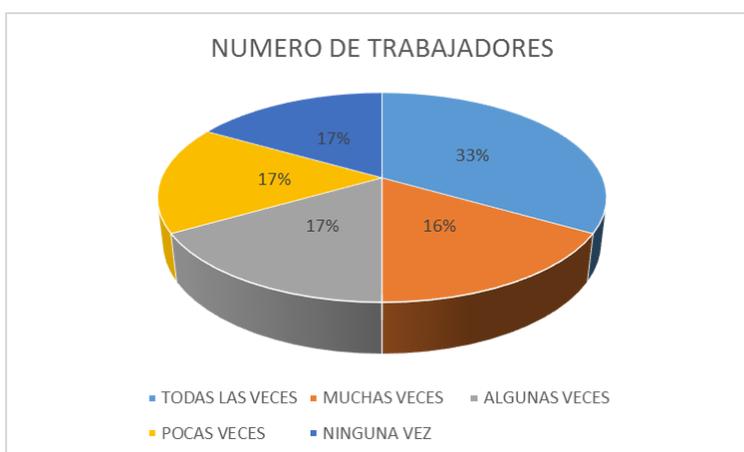
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	2	33%
MUCHAS VECES	1	17%
ALGUNAS VECES	2	33%
POCAS VECES	1	17%
NINGUNA VEZ	0	0%



En este punto los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR un 50% no conoce el ciento por ciento de sus funciones, mientras que el otro 50% dice conocer muy bien sus funciones al ciento por ciento.

19. si la panadería estuviese pasando por una crisis económica y requiere a usted para aumentar la producción y poder superar la situación adversa, estaría dispuesto a trabajar horas extras por la panadería como un favor no remunerado

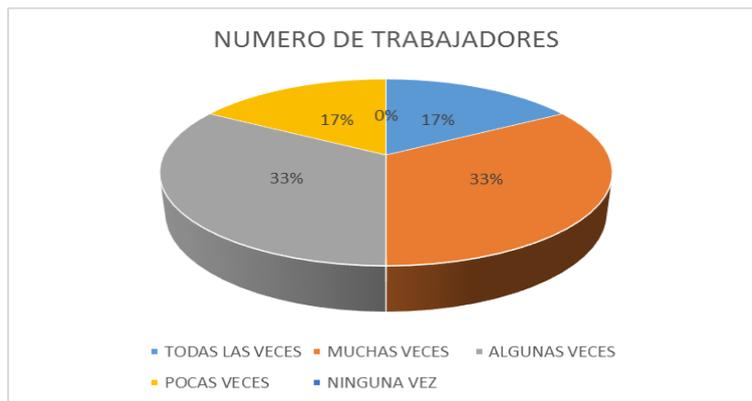
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	2	33%
MUCHAS VECES	1	16%
ALGUNAS VECES	1	17%
POCAS VECES	1	17%
NINGUNA VEZ	1	17%



La panadería DONDE HECTOR cuenta con un personal que está cómodo en su lugar de trabajo, que se sienten a gusto con el trabajo por esos es que un 66% de los colaboradores se puede contar si la organización lo llegara a necesitar.

20. sienten que las operaciones rutinarias le han provocado algún tipo de estrés durante los procesos laborales

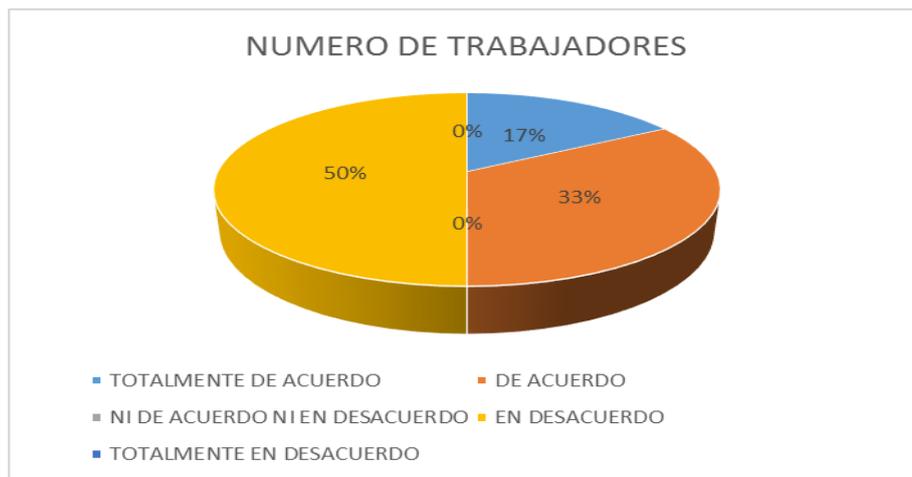
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	1	17%
MUCHAS VECES	2	33%
ALGUNAS VECES	2	33%
POCAS VECES	1	17%
NINGUNA VEZ	0	0%



A un 87% de los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR han sufrido algún tipo de estrés rutinario durante los procesos laborales, en cambio a un 17% los procesos laborales no le han causado tanto estrés

21. en una eventual situación de emergencia, la estructura física de la panadería DONDE HECTOR cuenta con las vías de evacuación suficientes

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	17%
DE ACUERDO	2	33%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	3	50%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%



En la panadería DONDE HECTOR un 50% de sus colaboradores están en desacuerdo con que la panadería no cuenta con las vías de evacuación necesarias de evacuación, y el otro 50% dicen que están de acuerdo con las vías de evacuación.

22. la empresa ha ubicado un cuadro en un lugar visible dando a conocer la estructura física de la panadería DONDE HECTOR

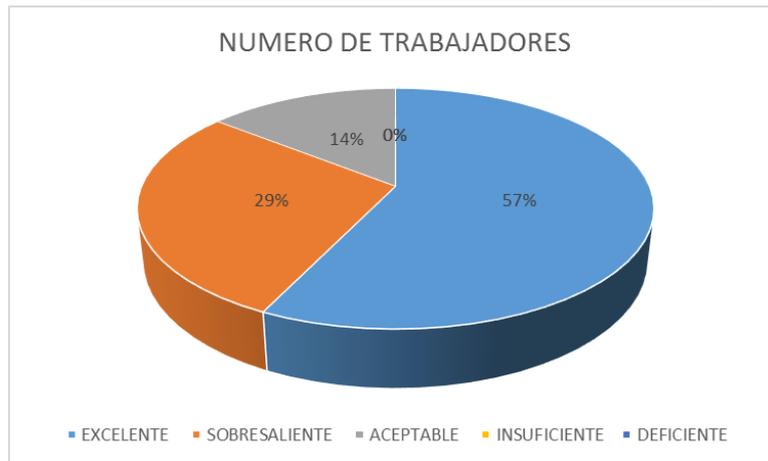
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	0	0%
MUCHAS VECES	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	0	0%
NINGUNA VEZ	6	100%



El 100% de los colaboradores afirman que por parte de los jefes, nunca han puesto visible la estructura física de la panadería DONDE HECTOR.

23. comparando la estructura física de la panadería DONDE HECTOR, con las demás panaderías del sector cual es la calificación que esta merece

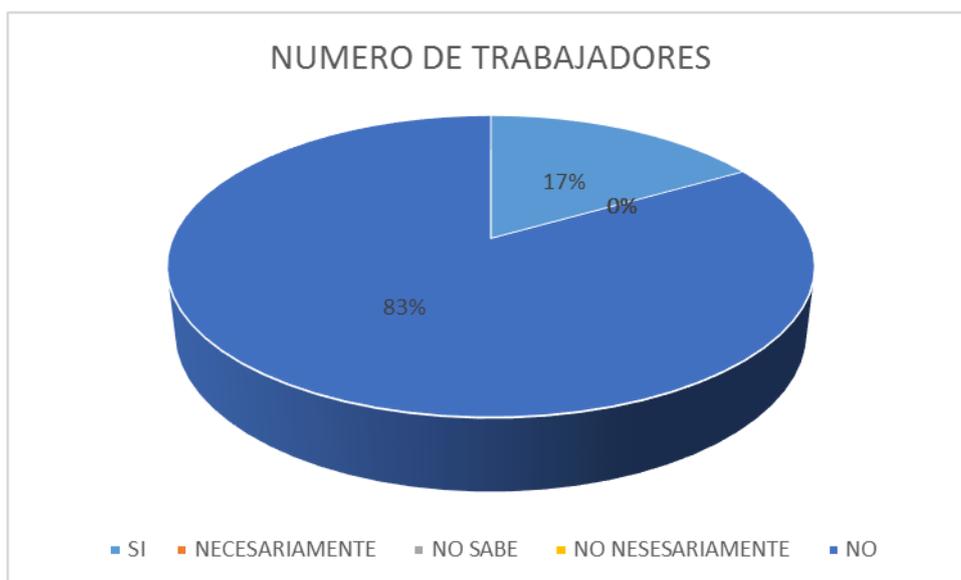
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
EXCELENTE	4	57%
SOBRESALIENTE	2	29%
ACEPTABLE	1	14%
INSUFICIENTE	0	0%
DEFICIENTE	0	0%



La estructura física de la panadería DONDE HECTOR CEUNTA CON 86% de excelente calidad, mientras que un 14% dice que es aceptable.

24. cree usted que la panadería DONDE HECTOR debería buscar otra ubicación que beneficie su crecimiento

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	1	17%
NECESARIAMENTE	0	0%
NO SABE	0	0%
NO NESESARIAMENTE	0	0%
NO	5	83%

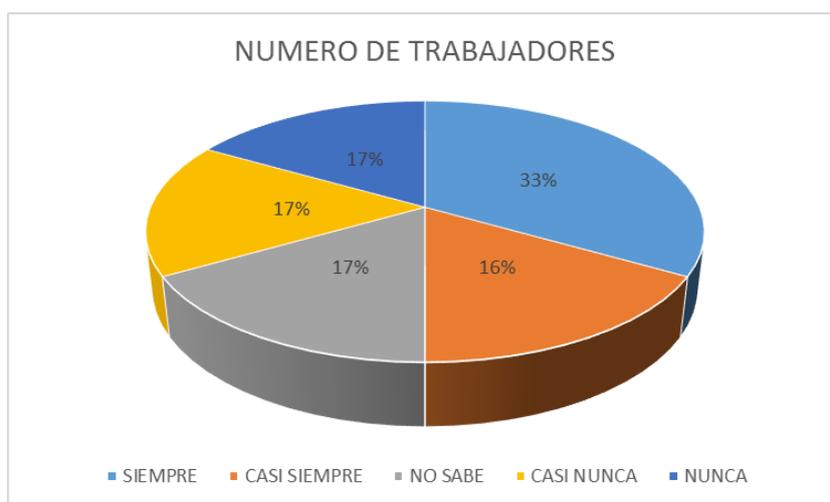


Un 83% se siente cómodos en el lugar donde está ubicada la panadería DONDE HECTOR y el 17% dice que si debería buscar un mejor lugar.

## 22.2 FACTOR TECNOLOGICO

25. considera usted que le ha aportado ideas innovadoras a la panadería DONDE HECTOR

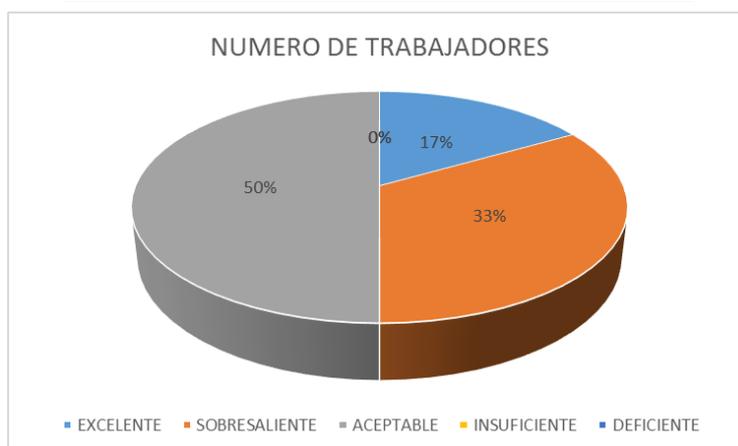
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	2	33%
CASI SIEMPRE	1	16%
NO SABE	1	17%
CASI NUNCA	1	17%
NUNCA	1	17%



En esta pregunta está muy repartido el porcentaje, solo un 49% de los colaboradores han aportado ideas, el otro 51% de los colaboradores no sabe y nunca han aportado ideas a la organización.

26. como considera usted su desempeño dentro de la panadería

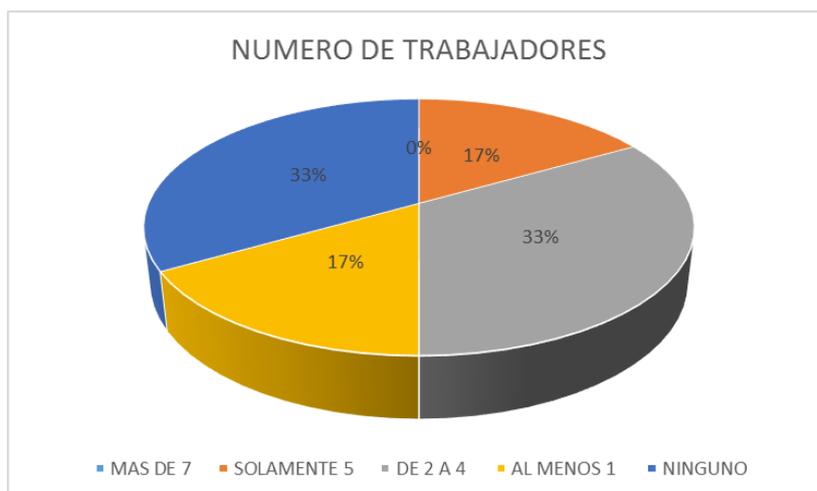
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	17%
SOBRESALIENTE	2	33%
ACEPTABLE	3	50%
INSUFICIENTE	0	0%
DEFICIENTE	0	0%



El 50% de los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR tiene un excelente desempeño en su labor y el otro 50% tiene un rendimiento aceptable sea regular

27. en el último año cuantos proyectos de innovación ha presentado a sus superiores

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
MAS DE 7	0	0%
SOLAMENTE 5	1	17%
DE 2 A 4	2	33%
AL MENOS 1	1	17%
NINGUNO	2	33%



En la panadería DONDE HECTOR solo el 67% de los colaboradores han presentado proyectos o ideas innovadoras a sus jefes inmediatos y 33% nunca han presentado proyectos de innovación.

28. cree usted que la panadería DONDE HECTOR se ha preocupado por hacer innovaciones de sus productos o servicios

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	6	100%
CASI SIEMPRE	0	0%
NO SABE	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%



En la panadería DONDE HECTOR el 100% de sus colaboradores han indicado que por parte de sus superiores siempre han tenido innovaciones.

29. el equipo con que cuenta la panadería DONDE HECTOR es suficiente para la buena productividad

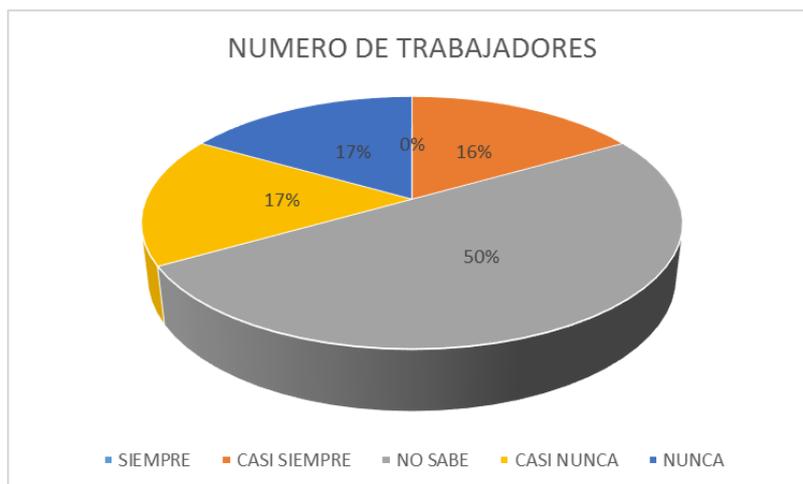
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	16%
DE ACUERDO	4	67%
NI DE ACUEDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	1	17%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%



El 83% de sus empleados se encuentran cómodos con los equipos con que hoy cuenta la panadería DONDE HECTOR.

30. cree usted que el producto o servicio que ofrece la panadería DONDE HECTOR contribuye al bienestar del medio ambiente

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	1	16%
NO SABE	3	50%
CASI NUNCA	1	17%
NUNCA	1	17%



El 84% de los colaboradores no saben y casi nunca creen que la panadería DONDE HECTOR contribuya al bienestar del medio ambiente.

31. los proveedores de la panadería DONDE HECTOR han sido responsables en entrega de los pedidos

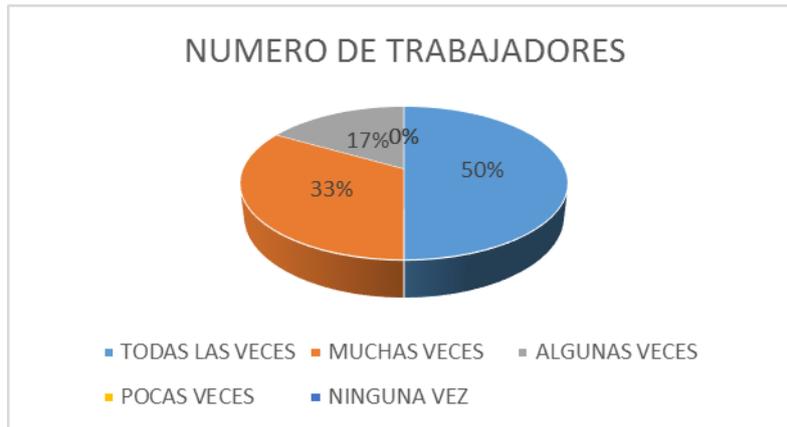
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	50%
CASI SIEMPRE	3	50%
NO SABE	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%



La panadería DONDE HECTOR nunca ha tenido queja de algún proveedor que les quede mal en la entrega de la M.P o mercancía en general.

32. la panadería DONDE HECTOR ha atendido de manera oportuna y amable los reclamos y sugerencias de los clientes

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	3	50%
MUCHAS VECES	2	33%
ALGUNAS VECES	1	17%
POCAS VECES	0	0%
NINGUNA VEZ	0	0%



La panadería DONDE HECTOR con un 83% de los colaboradores creen que han atendido de manera oportuna, toda clase de quejas o reclamos por parte de los clientes.

33. como califica usted la comunicación entre las áreas de la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	16%
SOBRESALIENTE	1	17%
ACEPTABLE	4	67%
DEFICIENTE	0	0%
INSUFICIENTE	0	0%

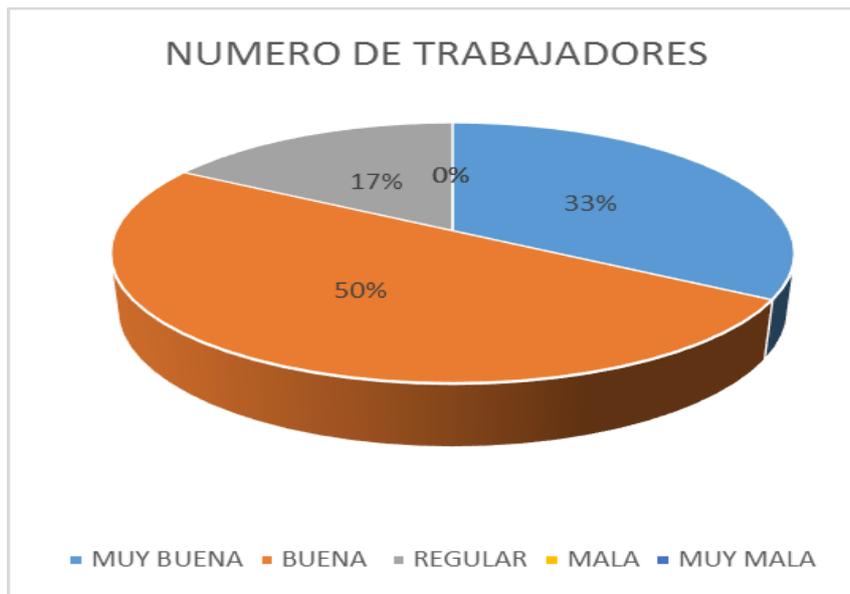


La panadería DONDE HECTOR tiene un 67% de los colaboradores que creen que se debe mejorar la comunicación entre las distintas áreas de la organización.

### 22.3 FACTOR ORGANIZACIONAL

34. como califica usted la relación con sus compañeros del trabajo

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
MUY BUENA	2	33%
BUENA	3	50%
REGULAR	1	17%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%



Un 88% de los empleados de la panadería DONDE HECTOR se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo.

35. la panadería DONDE HECTOR ha realizado alguna vez una integracion de convivencia durante su tiempo de trabajo

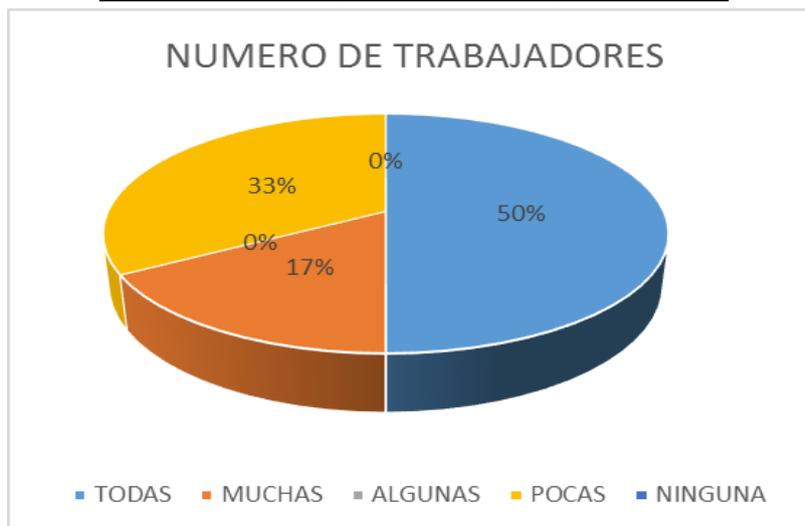
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	2	33%
OCASIONALMENTE	4	67%
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%



Las integraciones para la panadería DONDE HECTOR no han sido algo primordial para una excelente comunicación en el trabajo de sus colaboradores aunque el 67% creen que ocasionalmente se han realizado.

36. conoce usted las políticas de la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS	3	50%
MUCHAS	1	17%
ALGUNAS	0	0%
POCAS	2	33%
NINGUNA	0	0%



El 67% de los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR conocen las políticas de la organización, mientras que un 33% no conocen muy poco las políticas de la empresa.

37. la panadería DONDE HECTOR cumple con todas sus políticas

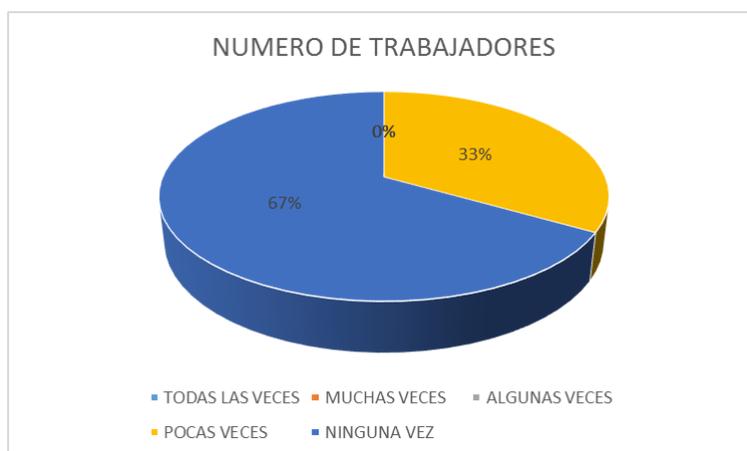
CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	33%
DE ACUERDO	4	67%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%



Casi el 100% de los colaboradores creen que la panadería cumple con todas sus políticas

38. considera usted que la panadería DONDE HECTOR ha publicado oportunamente su reglamento interno

CUALIFICACION	NUMERO DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
TODAS LAS VECES	0	0%
MUCHAS VECES	0	0%
ALGUNAS VECES	0	0%
POCAS VECES	2	33%
NINGUNA VEZ	4	67%



El 33% de los colaboradores afirma que la organización han publicado el reglamento interno pocas veces, mientras que un 67% afirma que nunca las han publicado.

## 23 ANALISIS DE FACTORES

### 23.1 MATRIZ DOFA

#### **FORTALEZA:**

- Productos de excelente calidad
- Ubicación estratégica
- Variedad de producto
- Buena atención al cliente

#### **DEBILIDADES:**

- Falta de capacitación al personal de apoyo
- No se cuenta con una maquinaria industrial
- Condiciones de higiene regulares
- No hay una infraestructura ideal

#### **OPORTUNIDADES:**

- Expansión de mercado
- Crecimiento en la demanda
- Lanzamientos de nuevos productos
- Mayor preocupación por la salud y el consumo de los productos

#### **AMENAZAS:**

- La competencia
- Incremento en el costo de la materia prima
- La tecnología externa en la competencia
- Incrementos en los impuestos

## 24 PLAN DE ACCION PARA LA ORGANIZACION

OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS	TAREAS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
El poder expandirse en el mercado de la panadería es una oportunidad para mejorar la calidad	Analizar posibles nichos de mercado	Observar puntos estratégicos, para la expansión del mercado	Poder hacer realidad la expansión en el mercado	Posibilidad de obtener el producto más cercano a sus hogares	La administración de la panadería
El poder ofrecerle a los clientes un producto más saludable o integral	Realizar promociones y mercadeo promocionando esta nueva idea de productos	Analizar los posibles compradores de productos integrales o más saludables	Lograr que los productos integrales se posean en el mercado	Tener una población de clientes que consuman los productos integrales	Los de mercado y producción de la panadería
Mejorar la capacitación y formación del personal de la panadería	Realizar programas de capacitación, aumentar la confianza del trabajador hacia la empresa	Realizar capacitaciones, incentivos económicos y/o integraciones	Aumentar la satisfacción y confianza de los empleados	Aumentar las oportunidades de mejorar para los empleados	La administración y el departamento de recursos humanos

## 25 PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO

En el diagnóstico se observa que no cuentan con la planeación estratégica, lo único que tiene de ella es una misión y una visión mal formulada por ello concluimos que nuestra primera propuesta y la más importante es hacer la planeación estratégica de la panadería DONDE HECTOR. Después que se logre una misión y visión que además de cumplir los elementos técnicos materialice la razón de ser de la organización logrando que los integrantes de la misma se sientan identificados después de esto se formularan objetivos y políticas de calidad lo que permitirá fijar lineamientos para alcanzar los objetivos de la organización.

Los responsables de esto son la junta directiva y una persona capacitada para ayudar a construir y evaluar el plan estratégico esto lo puede hacer un tecnólogo industrial que posee las competencias necesarias además de esto posteriormente se pueden establecer los lineamientos que permitirán alcanzar los objetivos propuestos.

Temas de capacitación: Matriz de relaciones DOFA, mercadeo, producción limpia, seguridad industrial, manual de procesos, gerencia, industrialización, normas de calidad la elaboración y ejecución de las otras estrategias dependerá del éxito y el tiempo que se demore la ejecución de las 3 propuestas principales que son:

1. Elaboración del plan estratégico
2. Capacitación y mercadeo.
3. Elaboración de la descripción del cargo que falta

## 26 CONCLUSIONES

Actualmente la panadería DONDE HECTOR se encuentra ubicada en el centro del municipio de Mistrato Risaralda, brindándole a los clientes diferentes vías de acceso al lugar, una amplia y cómoda estructura con el fin de brindar un apropiado servicio al cliente. En la actualidad la empresa posee diferentes características que le han permitido incrementar la capacidad competitiva y su reconocimiento en el mercado del municipio de Mistrato.

Aunque la panadería DONDE HECTOR cuenta con un sistema de control de inventarios, compras y ventas, se hace de forma empírica, se encontró falencias en este proceso, recomienda la implementación de un sistema de control de compras e inventario y ventas en el computador y físico de una manera más profesional.

La panadería DONDE HECTOR cuenta con un personal con unas excelentes capacidades de trabajo, se recomienda el uso necesario de técnicas administrativas, lo que permitan identificar e implementar nuevas estrategias en la organización.

A la panadería DONDE HECTOR se le recomienda hacer un análisis competitivo en el mercado “Benchmark” en el municipio de Mistrato con el fin de identificar estrategias competitivas y las diferentes características en cuanto a precios, promociones, calidad en el servicio y ofertas existentes en el mercado; con el fin de analizar los resultados y sacar provecho, mejorando en cada uno de los procesos existentes en la organización, generando estrategias de mejora que aumente la capacidad competitividad de la empresa en el medio en que se encuentra la panadería.

## 27 RECOMENDACIONES

- . Se recomienda mejorar la planeación estratégica, y socializarla con todos los colaboradores de la organización, y todos los que participan en ella.
- . Impulsar el trabajo en equipo, para tener una mejor productividad y calidad en el servicio, lo que llevara a la organización a mantenerse con el tiempo
- . Es importante socializar todos los proyectos con la organización, para tener un mejor desarrollo y poder llegar al éxito
- .Se debe mejorar en la descripción de cargos, que sea más clara frente a sus responsabilidades
- .La actitud frente al servicio al cliente generara para la empresa un valor agregado, que permite a la organización incrementar su nivel competitivo en un mercado cambiante, para lo cual se hace necesario capacitar los miembros de la organización, con el fin de que cuenten con el conocimiento necesario para prestar un servicio profesional, competitivo y eficaz a todos sus clientes. Para este fin se sugiere buscar los diferentes servicios que ofrecen las instituciones que apoyan las pequeñas y medianas empresas

## 28 BIBLIOGRAFIA

ACELAS GARCIA, L. J., & MARIÑO, C. (2014). *Plan de negocios para la creacion de una panaderia alipan* . Bucaramanga .

JIMENEZ PRADA, A. C. (2004). *Factibilidad para la creacion de una panaderia de productos integrales* . Barrancabermeja .

ALVARES RODRIGUEZ, R. T., & MANRRIQUE BARRIGAN, E. (2009). *evaluacion financiera de un proyecto de emprendimiento de panaderia-pizzeria en la ciudad de medellin* . medellin : revista mba eafit.

SERNA, G. (2014). *GERENCIA ESTRATEGICA* . BOGOTA D.C : PANAMERICANA EDITORIAL.

<http://es.slideshare.net/bLaCkTeArS01/teoras-de-la-administracin>

<http://es.slideshare.net/GERARDITOOO/diagnostico-organizacional-12583691>

ELPAIS.COM.CO. (19 de septiembre de 2011). *ELPAIS.COM.CO*. Obtenido de ELPAIS.COM.CO:  
<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/panaderias-negocio-sigue-expandiendose-en-colombia>

*gestion empresarial*. (7 de enero de 2003). Obtenido de *gestion empresarial*:  
<https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico>

## 29 ANEXOS

1. pregunta: piensa usted que la panadería DONDE HECTOR se preocupa por realizar la gestión del conocimiento

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA	

2. cree usted que la panadería DONDE HECTOR ha desarrollado nuevas estrategias de aprendizaje organizacional

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
OCASIONALMENTE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

3. considera usted que el factor humano es el único indispensable en la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

4. cuál es su nivel de formación académica

CUALIFICACION	MARQUE X
PRIMARIA	
SECUNDARIA	
PROFESIONAL 3 AÑOS	
PROFESIONAL 5 AÑOS	

5. cuánto tiempo lleva usted vinculado a la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
MAS DE 8 AÑOS	
MAS DE 6 AÑOS	
MAS DE UN AÑO	
MENOS DE UN AÑO	

6. antes de ingresar a la panadería DONDE HECTOR en que funcion se desempeñaba

CUALIFICACION	MARQUE X
EN LA MISMA FUNCION	
EN UNA FUNCION SIMILAR	
EN NINGUNA FUNCION	
EN UNA FUNCION DIFERENTE	

7. cree usted que desde el área de su trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la panadería

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	

8. cree usted que la función que desempeña en la panadería DONDE HECTOR, aplica sus conocimientos académicos obtenidos

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
OCASIONALMENTE	
NUNCA	

9. usted ha presenciado algún tipo de exigencia laboral que exceda sus funciones en la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	

10. las personas de la panadería DONDE HECTOR han recibido algún tipo de formación diferente del área laboral, capacitación moral, éticas o espirituales.

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	

11. ha considerado cambiar de lugar de trabajo durante su tiempo de permanencia en la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	

12. como califica el grado de dificultad de su cargo en la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
MUY ALTO	
ALTO	
MEDIO	
BAJO	
MUY BAJO	

### FACTOR TECNICO

13. conoce usted el proceso interno de la panadería DONDE HECTOR de tal forma que pueda asumir en determinado momento un cargo diferente al suyo

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NO SABE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

14. cuánto tiempo se tarda usted desde su casa para llegar a la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
MAS DE UNA HORA	
MENOS DE MEDIA HORA	
DE QUINCE A VEITE MINUTOS	
MENOS DE 10 DE MINUTOS	
MENOS DE 5 MINUTOS	

15. la estructura física es la base de una buena panadería ya que esta le da credibilidad con sus clientes

CUALIFICACION	MARQUE X
TOTALMENTE DE ACUEDO	
DE ACUEDO	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUEDO	

16. siente usted que sus jefes inmediatos le han limitado sus funciones

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LA VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	

17. cree usted que la panadería DONDE HECTOR cuenta con la infraestructura necesaria y los equipos suficientes para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas

CUALIFICACION	MARQUE X
TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
NI DEACUERDO NI EN DESACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

18. cree usted que todos los colaboradores de la panadería DONDE HECTOR conoce el ciento por ciento de sus funciones

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	

19. si la panadería estuviese pasando por una crisis económica y requiere a usted para aumentar la producción y poder superar la situación adversa, estaría dispuesto a trabajar horas extras por la panadería como un favor no remunerado

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	

NINGUNA VEZ	
-------------	--

20. siente que las operaciones rutinarias le han provocado algún tipo de estrés durante los procesos laborales

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	

21. en una eventual situación de emergencia, la estructura física de la panadería DONDE HECTOR cuenta con las vías de evacuación suficientes

CUALIFICACION	MARQUE X
TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

22. la empresa ha ubicado un cuadro en un lugar visible dando a conocer la estructura física de la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	

23. comparando la estructura física de la panadería DONDE HECTOR, con las demás panaderías del sector cual es la calificación que esta merece

CUALIFICACION	MARQUE X
EXCELENTE	
SOBRESALIENTE	
ACEPTABLE	
INSUFICIENTE	

DEFICIENTE	
------------	--

24. cree usted que la panadería DONDE HECTOR debería buscar otra ubicación que beneficie su crecimiento

CUALIFICACION	MARQUE X
SI	
NECESARIAMENTE	
NO SABE	
NO NESESARIAMENTE	
NO	

### FACTOR TECNOLOGICO

27. considera usted que le ha aportado ideas innovadoras a la panaderia DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NO SABE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

28. como considera usted su desempeño dentro de la panadería

CUALIFICACION	MARQUE X
EXCELENTE	
SOBRESALIENTE	
ACEPTABLE	
INSUFICIENTE	
DEFICIENTE	

29. en el último año cuantos proyectos de innovación ha presentado a sus superiores

CUALIFICACION	MARQUE X
MAS DE 7	
SOLAMENTE 5	
DE 2 A 4	
AL MENOS 1	
NINGUNO	

30. cree usted que la panadería DONDE HECTOR se ha preocupado por hacer innovaciones de sus productos o servicios

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NO SABE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

31. el equipo con que cuenta la panadería DONDE HECTOR es suficiente para la buena productividad

CUALIFICACION	MARQUE X
TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
NI DE ACUEDO NI EN DESACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

32. cree usted que el producto o servicio que ofrece la panadería DONDE HECTOR contribuye al bienestar del medio ambiente

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	
NO SABE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

33. los proveedores de la panadería DONDE HECTOR han sido responsables en entrega de los pedidos

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	

NO SABE	
CASI NUNCA	
NUNCA	

34. la panadería DONDE HECTOR ha atendido de manera oportuna y amable los reclamos y sugerencias de los clientes

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	

35. como califica usted la comunicación entre las áreas de la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
EXCELENTE	
SOBRESALIENTE	
ACEPTABLE	
DEFICIENTE	
INSUFICIENTE	

### **FACTOR ORGANIZACIONAL**

36. como califica usted la relación con sus compañeros del trabajo

CUALIFICACION	MARQUE X
MUY BUENA	
BUENA	
REGULAR	
MALA	
MUY MALA	

37. la panadería DONDE HECTOR ha realizado alguna vez una integracion de convivencia durante su tiempo de trabajo

CUALIFICACION	MARQUE X
SIEMPRE	
CASI SIEMPRE	

OCASIONALMENTE	
NUNCA	
CASI NUNCA	

38. conoce usted las políticas de la panadería DONDE HECTOR

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS	
MUCHAS	
ALGUNAS	
POCAS	
NINGUNA	

39. la panadería DONDE HECTOR cumple con todas sus políticas

CUALIFICACION	MARQUE X
TOTALMENTE DE ACUERDO	
DE ACUERDO	
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	
EN DESACUERDO	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	

40. considera usted que la panadería DONDE HECTOR ha publicado oportunamente su reglamento interno

CUALIFICACION	MARQUE X
TODAS LAS VECES	
MUCHAS VECES	
ALGUNAS VECES	
POCAS VECES	
NINGUNA VEZ	