



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**LOS PRODUCTOS DE LA PANIFICADORA Y LOS SERVICIOS
DE ATENCIÓN AL CLIENTE PLAN DE RESTRUCTURACIÓN
DE LA PANIFICADORA “DULCE HOGAR”**

Proyecto de Trabajo de Graduación que se presenta como requisito para optar por
el título de Tecnólogo en Administración de Empresas

AUTORA:

VERONICA ALEXANDRA DIAZ VACA

Director de Trabajo de Graduación

ING. MOISES DAVID GUAPÁS BALDEON

QUITO – ECUADOR

ABRIL 2013





DEL AUTOR

"Nunca olvides que basta una persona o una idea para cambiar tu vida
para siempre, ya sea para bien o para mal"

VERONICA



DEDICATORIA

Con cariño dedico a mi hijo, a mis padres y hermanos que son los pilares fundamentales por su comprensión y apoyo constante. A Dios por haber concedido un sueño, a mi Familia por su apoyo y paciencia, en especial a mí, Hijo JUSTIN ALEXANDER; por soportar el no estar a su lado por mucho tiempo mientras estudiaba por quien lucho todos los días por ser mejor, a mis Amigos y Compañeros por el afán mutuo de superación. A mis queridos padres LUIS ERNESTO DIAZ, NURIA VACA, quienes con su esfuerzo y sacrificio han sabido guiarme por el sendero del bien y la superación.

LOS QUIERO MUCHO

VERONICA



AGRADECIMIENTO

La gratitud es una virtud que nos vuelve más humanos, gracias a ello se alimenta el amor, la bondad y los buenos recuerdos.

Es necesario entonces presentar mi agradecimiento a todos quiénes de una u otra manera me alentaron y guiaron para seguir adelante, en especial a mis maestros, quienes con su cúmulo de experiencia y conocimientos que han sembrado en mí el deseo constante de superación.

Al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”, por darme la oportunidad de seguir estudiando para superarme profesionalmente y personalmente.

A mi familia por su apoyo y paciencia.

Un agradecimiento perezoso a nuestro Tutor de Proyecto Ing. Moisés Guapás; por haberme guiado para alcanzar mi objetivo.

VERONICA



RESUMEN EJECUTIVO

La tesis titulada “Los productos de la Panificadora y los servicios de atención al cliente Plan de restructuración de la panificadora “Dulce Hogar” se desarrollo tomando en cuenta los parámetros generales los cuales permiten conocer a fondo sobre la mejora de procesos de la Panificadora.

El objetivo general es analizar los procesos administrativos y producción de la Panadería, Pastelería “Dulce Hogar “ubicada en San José de Moran sector Calderón.

En la actualidad y gracias a la tecnología las negociaciones para adquirir los productos son procesos ágiles y dinámicos, lo que permite cerrar negocios casi de manera inmediata.

Por lo cual intentamos mediante la mejora de procesos la disminución de los gastos y aumentar las ventas.

Con el fin que de acuerdo con parámetros establecidos logremos mantener la microempresa estable en el mercado y poder garantizar la expansión de la misma.

Logrando así la satisfacción del dueño y el haber obtenido el objetivo antes propuesto.



INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO I	1
1. PROBLEMA.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVOS	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
1.4. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA	4
CAPITULO II	5
2. MARCO TEORICO	5
2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO	5
2.2. FUNDAMENTACION TEORICA.....	6
2.2.1 GESTION ADMINISTRATIVA.....	6
2.3. GLOSARIO DE TERMINOS	35
2.4. CARACTERIZACION DE LAS VARIABLES	38
2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES	39
CAPITULO III.....	40
3. METODOLOGIA	40
3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	40
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRAS.....	40
3.3. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	41
3.4. FORMATO DE ENCUESTAS	42
3.4.1. ENCUESTA AL CONSUMIDOR	42
3.4.2. ENCUESTA A LOS TRABAJADORES.....	43
CAPITULO IV.....	45
4. DETERMINACION DE VARIABLES	45
4.1 RESPUESTAS DE LAS DIRECTRICES.....	66
CAPITULO V	68
5. 1. ANALISIS SITUACIONAL.....	68
5.1.1. ANALISIS EXTERNO.....	68



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5.1.1.1 Aspectos Económicos.....	69
5.1.1.2. TASA ACTIVA	71
5.1.1.3. TASA PASIVA.....	72
5.1.1.4 TASA DE DESEMPLEO.....	74
5.1.1.5. PIB	75
5.1.1.6. BALANZA COMERCIAL	76
5.1.1.7. RIESGO PAIS.....	77
5.1.1.8. ASPECTO LEGAL	78
5.1.1.9. ASPECTOS SOCIO CULTURALES	81
5.1.1.10. ASPECTOS TECNOLÓGICOS	82
5.1.2. ANÁLISIS INTERNO	83
5.1.2.1. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	83
5.1.2.1.1 PRINCIPIOS Y VALORES.....	83
5.1.2.1.2. MISION	84
5.1.2.1.3. VISION	84
5.1.2.2. OBJETIVOS	84
5.1.2.3. ESTRATEGIA	85
5.1.2.4. PROCESO ADMINISTRATIVO	85
5.1.2.4.2. ORGANIZACION	86
5.1.2.4.3. DIRECCIÓN.....	87
5.1.2.5. MICROAMBIENTE.....	88
5.1.2.5.1. COMPETENCIA	88
5.1.2.5.2. COMPETENCIA INDIRECTA E INDIRECTA	88
5.1.2.5.3. PROVEEDORES	89
5.1.2.5.4. TARGET	90
5.1.2.5.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	90
5.1.2.5.6. CLIENTE INTERNO.....	90
5.1.2.5.7. CLIENTE EXTERNO.....	90
5.1.3. ANALISIS MATRICIAL.....	91
5.2. ESTRUCTURA POR PROCESOS	97
5.2.1. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS	97
5.2.2. DIAGRAMA DE CALIDAD	98
5.2.3. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL	99
5.2.4. INVENTARIO DE PROCESOS.....	101



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

5.2.4.	MAPA DE PROCESOS.....	105
5.2.5.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS.....	107
5.2.6.	DIAGRAMACIÓN Y SIMBOLOGÍA.....	110
5.2.7.	INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS.....	116
5.3.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS Y ANALIZADOS.....	120
5.3.1.	DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....	120
5.3.2.	MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO.....	125
5.3.3.	PROPUESTA ORGANIZACIONAL	129
5.3.4.	DISEÑO DE LOS FACTORES DE ÉXITO	131
5.3.5.	INDICADORES DE GESTIÓN.....	132
5.4.	AFECTACIÓN FINANCIERA.....	135
	CAPÍTULO VI.....	136
6.1.	CONCLUSIONES.....	136
6.2.	RECOMENDACIONES.....	137
	BIBLIOGRAFÍA.....	138



INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 CAUSA Y EFECTO	2
CUADRO N° 2 POBLACION	40
CUADRO N° 3 VARIABLES.....	41
CUADRO N° 4 CONFOMISMO DE TRABAJO	46
CUADRO N° 5 PUESTO DE TRABAJO	46
CUADRO N° 6 PERSONAL DE LA EMPRESA.....	47
CUADRO N° 7 COMUNICACION	47
CUADRO N° 8 OPORTUNIDAD DE APRENDER.....	48
CUADRO N° 9 AMBIENTE LABORAL	48
CUADRO N° 10 TECNOLOGIA	49
CUADRO N° 11 INCENTIVOS	50
CUADRO N° 12 TOMA DE DECISIONES.....	50
CUADRO N° 13 HORARIOS	51
CUADRO N° 14 MATERIALES Y EQUIPO	51
CUADRO N° 15 SALARIO	52
CUADRO N° 16 MAQUINAS.....	53
CUADRO N° 17 SERVICIO	53
CUADRO N° 18 ROTACION.....	54
CUADRO N° 19 RECOMPENSA A TRABAJADORES	54
CUADRO N° 20 CAPACITACIONES	55
CUADRO N° 21 AVANCES TECNOLÓGICOS	55
CUADRO N° 22 COMPROMISO DE TRABAJO.....	56
CUADRO N° 23 CALIDAD	59
CUADRO N° 24 COMPETENCIA	59
CUADRO N° 25 SATISFACCION.....	60
CUADRO N° 26 ATENCION	61
CUADRO N° 27 TIEMPO	61
CUADRO N° 28 ESPECTATIVAS DE SERVICIO	62
CUADRO N° 29 RECLAMACIONES	63
CUADRO N° 30 PRECIO	63
CUADRO N° 31 IMAGEN COORPORATIVA.....	64
CUADRO N° 32 INFLACION ANUAL	69
CUADRO N° 33 INFLACION MENSUAL	70
CUADRO N° 34 TASA ACTIVA	71
CUADRO N° 35 TASA PASIVA	72
CUADRO N° 36 TASA DE DESEMPLEO	74
CUADRO N° 37 PIB.....	75
CUADRO N° 38 RIESGO PAIS	77
CUADRO N° 39 PROVEEDORES	89
CUADRO N° 40 MATRIZ DE RESUMEN EXTERNO	91
CUADRO N° 41 MATRIZ IMPACTO EXTERNO	92
CUADRO N° 42 MATRIZ DE ACCION EXTERNO.....	93
CUADRO N° 43 MATRIZ RESUMEN INTERNO.....	94



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUADRO N° 44 MATRIZ IMPACTO INTERNO.....	95
CUADRO N° 45 MATRIZ ACCIÓN INTERNA.....	96
CUADRO N° 46 ESTRATÉGICO	101
CUADRO N° 47 APOYO.....	101
CUADRO N° 48 BÁSICO	102
CUADRO N° 49 MAPA DE PROCESOS.....	106
CUADRO N° 50 COSTO OPERATIVO	108
CUADRO N° 51 COSTO PERSONAL RESUMIDO	108
CUADRO N° 52 BODEGA Y PRODUCCIÓN DE PAN	112
CUADRO N° 53 BODEGA Y PRODUCCIÓN DE PASTELERÍA	113
CUADRO N° 54 DESPACHO Y ALMACENAMIENTO.....	114
CUADRO N° 55 MANTENIMIENTO Y LOGÍSTICA	115
CUADRO N° 56 BODEGA Y PRODUCCIÓN DE PAN MEJORADO.....	121
CUADRO N° 57 BODEGA Y PRODUCCIÓN Y PASTELERÍA MEJORADO	122
CUADRO N° 58 DESPACHO Y ALMACENAMIENTO MEJORADO	123
CUADRO N° 59 MANTENIMIENTO Y LOGÍSTICA MEJORADO.....	124
CUADRO N° 60 MATRIZ RESUMIDA ACTUAL	125
CUADRO N° 61 MATRIZ RESUMIDA PROPUESTA.....	125
CUADRO N° 62 DISEÑO DE LOS FACTORES DE ÉXITO	131
CUADRO N° 63 INDICADORES DE GESTIÓN	134
CUADRO N° 64 ESTADO DE RESULTADOS.....	135



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1 CONFORMISMO DE TRABAJO	46
GRAFICO N° 2 PUESTO DE TRABAJO	46
GRAFICO N° 3 PERSONAL DE LA EMPRESA	47
GRAFICO N° 4 COMUNICACION	47
GRAFICO N° 5 OPORTUNIDAD DE APRENDER	48
GRAFICO N° 6 AMBIENTE LABORAL	48
GRAFICO N° 7 TECNOLOGIA	49
GRAFICO N° 8 INCENTIVOS	50
GRAFICO N° 9 TOMA DE DECISIONES	50
GRAFICO N° 10 HORARIOS	51
GRAFICO N° 11 MATERIALES Y EQUIPO	51
GRAFICO N° 12 SALARIO	52
GRAFICO N° 13 MAQUINAS	53
GRAFICO N° 14I SERVICIO	53
GRAFICO N° 15 ROTACION	54
GRAFICO N° 16 RECOMPENSA A TRABAJADORES	54
GRAFICO N° 17 CAPACITACIONES	55
GRAFICO N° 18 AVANCES TECNOLOGICOS	55
GRAFICO N° 19 COMPROMISO DE TRABAJO	56
GRAFICO N° 20 CALIDAD	59
GRAFICO N° 21 COMPETENCIA	59
GRAFICO N° 22SATISFACCION	60
GRAFICO N° 23 ATENCION	61
GRAFICO N° 24 TIEMPO	61
GRAFICO N° 25 ESPECTATIVAS DE SERVICIO	62
GRAFICO N° 26 RECLAMACIONES	63
GRAFICO N° 27 PRECIO	63
GRAFICO N° 28 IMAGEN COORPORATIVA	64
GRAFICO N° 29 INFLACION ANUAL	69
GRAFICO N° 30 INFLACION MENSUAL	70
GRAFICO N° 31 TASA ACTIVA	71
GRAFICO N° 32 TASA PASIVA	72
GRAFICO N° 33 TASA DE INTERES	73
GRAFICO N° 34 TASA DE SESEMPLEO	74
GRAFICO N° 35 PIB	75
GRAFICO N° 36 BALANZA COMERCIAL	76
GRAFICO N° 37 RIESGO PAIS	77
GRAFICO N° 38 SOCIO CULTURALES	82
GRAFICO N° 39 FLIJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	86
GRAFICO N° 40 DIAGRAMA DE CALIDAD	98
GRAFICO N° 41 CADANA DE VALOR	100
GRAFICO N° 42 CURSOGRAMAS	111
GRAFICO N° 43 SITUACION ACTUALNPOR DEPARTAMENTOS	126
GRAFICO N° 44 SITUACIO ACTUAL EFICIENCIA	126
GRAFICO N° 45 SITUACION PROPUESTA EFICIENCIA	127
GRAFICO N° 46 SUTAUACION PROPUESTA POR DEPARTAMENTOS	127
GRAFICO N° 47 DIAGRAMA DE CALIDAD PROPUESTA	129
GRAFICO N° 48 CADANA DE VALOR PROPUESTA	130



INTRODUCCION

PANIFICADORA “DULCE HOGAR” está enfocado en brindar productos de calidad y calidez a sus clientes con la finalidad de satisfacer cada una de sus necesidades, ofreciendo un servicio amable y amistoso.

En el capítulo uno se detalla detenidamente cada uno de los problemas que ocasionan una baja para la empresa, se plantea la formulación del problema, se establecen los objetivos generales y específicos para la realización del proyecto, junto con su respectiva justificación e importancia.

En el capítulo dos se desarrolló el fundamentación teórica que será de gran ayuda para la ejecución del proyecto, se establece un glosario de términos técnicos, se enlistan las leyes involucradas para la realización del mismo, y a la un conjunto de hipótesis que en el desarrollo del proyecto serán contestadas correctamente.

En el capítulo tres se detalla el tipo, metodología e instrumento para la investigación, a la vez la población en estudio.

En el capítulo cuatro se procedió a la tabulación de cada uno de los datos de la encuesta, junto con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo cinco se ejecutó la propuesta, en la cual esta detenidamente explicado y detallado cada una de las mejoras para poder solucionar los problemas que están ocasionando a la empresa.

En el capítulo seis, en aquel se detalla las conclusiones y recomendaciones dadas a la investigación que se realizó



CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Panificadora Dulce Hogar no está exenta de dicha problemática, ya que los resultados de la investigación por los propietarios carecen de los conocimientos técnicos para el desempeño de sus funciones en las diferentes áreas operativas.

a) En Mercadeo se perciben dificultades para definir el mercado diseño y presentación del producto, determinación del precio y distribución; esto afecta a la empresa una baja de clientes porque no hay un diseño adecuado del producto.

b) En Producción, no tienen control con aspectos relacionados con la distribución de planta, diseño de procedimientos y mejoramiento de la calidad; afecta a los trabajadores de la panificadora porque no tienen una comodidad para la elaboración del producto.

c) En la Económica, la determinación de costos, ingresos y egresos, elaboración y diseño de presupuestos; esto afecta al cliente ya que no se establece un precio fijo para la venta.

d) En la Financiera se tienen problemas para elaborar estados financieros proyectados, análisis de liquidez, actividad, rentabilidad y endeudamiento, toma de decisiones y financiamiento; esto afecta a la empresa porque no se determina cuanta ganancia se tiene en un año.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUADRO N° 1 CAUSA Y EFECTO

CAUSAS	CONSECUENCIAS
La Falta de experiencia	La carencia de experiencia tanto en la administración, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un riesgo para los propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso.
Falta de enfoque	Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigencia les para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.
Problemas de comercialización	Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.
Falta de capacitación del empresario	Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a lo cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.
Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.	Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para sí mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.
Nepotismo.	Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.



1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En que influirá la restructuración en los procesos de la Panificadora Dulce Hogar?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos administrativos y producción de la Panadería, Pastelería “Dulce Hogar” ubicada en San José de Morán sector Calderón.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular estrategias de mercado y comercialización que permitan un efectivo posicionamiento del servicio en el mercado.
- Analizar la situación socio económico y el nivel de ingresos de los consumidores a fin de determinar el precio que estarían dispuesto a pagar
- Identificar el comportamiento del mercado mediante la evaluación de la oferta y demanda históricas, actuales y proyectadas con el fin de equiparar la demanda insatisfecha.
- Investigar las necesidades, características, y comportamientos de los potenciales clientes que permitan definir el mercado meta al cual va a ser dirigido el servicio.
- Proporcionar una herramienta de carácter informativo como aporte a la administración para controlar y dirigir los canales de distribución.



1.4.JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

Escogí este tema porque es un producto de primera necesidad, tiene gran acogida en el mercado y una buena aceptación por parte del consumidor, de precio accesible

El desarrollo de este proyecto tiene como finalidad tener una buena atención con el cliente en el momento de la distribución del producto y una mejor imagen de la empresa, en cual el problema existente debe ser solucionado para mayor rentabilidad en la empresa y tener mejor acogida con el cliente, clientes fijos y precios cómodos.

El impacto que va a tener la Panificadora al realizar la Reingeniería es tener más ganancias, personal técnico capacitado, maquinaria adecuada y una buena elaboración y presentación del producto que va a satisfacer al cliente al momento de la recibir su producto.

Los residentes del barrio calderón, consumen un producto que les asegura ser elaborado por una empresa que cuenta con el personal capacitado en buenas prácticas de manufactura, técnicas de manufactura, equipos adecuados e insumos de calidad. Con lo que se obtiene un producto de calidad al precio justo. Además entregado en la tienda de su preferencia, a través de un canal de comercialización innovador, como lo es el reparto de pan en forma semi-domiciliaria, furgones acondicionados para el transporte adecuado del producto. Contando además con el personal de reparto capacitado en buenas técnicas de manipulación, para asegurar la conservación de la calidad e higiene del producto. Y al ser el productor quien vende directamente el pan al consumidor a través de las unidades de reparto y venta semi-domiciliaria; por una parte se aumenta el margen de comercialización que puede manejar el productor al eliminar a los revendedores, y por otra el consumidor obtiene un producto de calidad, manipulado en forma higiénica, a un precio más bajo y sin perder tiempo al no tener que desplazarse hasta el centro de la ciudad para comprarlo.



CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL PROYECTO DE PLAN DE RESTRUCTURACIÓN DE PANADERÍAS

Una tarea de bastante estudio y análisis. Una vez se desarrolle el diagnóstico inicial de nuestra empresa, se debe hacer un análisis del sector de las pastelerías en la región para identificar nuestras debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Para esto es necesario recoger información que nos permita desarrollar estrategias claras que nos lleve a ser competitivos en los diferentes escenarios del sector.

La puesta en marcha de estrategias que tengan que ver con la industrialización de microempresas, en este caso de la pastelería, deben tener en cuenta aspectos de importancia como son: el social, el cultural y el económico entre otros de la región para así poder identificar puntos críticos o de ventaja que se puedan mejorar o explotar.

En este sector de la industria existe una batalla incesante por la competitividad y mejoramiento continuo en el desarrollo de productos que vayan con la calidad de vida actual, el consumidor es el que finalmente define las necesidades y características de los productos, incluso en el diseño y el precio de venta, haciendo que la producción sea cada vez más dinámica y la calidad del servicio sea mejor.



ANTECEDENTES INTERNACIONALES

EusaFeregrino, R.J., Gonzáles Ríos, R (2004) En su tesis de licenciatura, que lleva por nombre Reingeniería del Proceso de Administración de Documento en la Obra Pública del Estado de Puebla (SEDECAP), el cual realizo para optar al título de licenciada en Administración de empresa, en la Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla.

Según estos autores afirman que el problema que presenta esta organización es la falta de planificación, coordinación y evaluación dentro de sus procesos administrativo debido a la resistencia al cambio, falta de gerencia inadecuados planes de adiestramiento, carencia de un sólido departamento de mejoras de procesos que permitan otorgar unidades a la empresa, falta de registro de todos los procesos emprendidos, además de crear reuniones entre los empleados de la organización que permitan conocerse mejor, compartir inquietudes y romper con la rutina eventual.

2.2. FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 GESTION ADMINISTRATIVA

A pesar que la administración sea una disciplina relativamente nueva su desarrollo fue muy rápido lo que permite entonces los procesos administrativos vengan a formar papel importante dentro de una organización, puesto que ellos son las bases sustancial para la creación y desarrollo de las actividades que se desean realizar.

Por lo tanto Stonner (1992) define:

"Los procesos administrativos como el conjunto de operaciones o procedimientos a seguir dentro de una organización para cumplir con total cabalidad las actividades planteadas y de este mismo modo lograr un mayor desenvolvimiento en las evaluaciones y alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés y de esta manera obtener los objetivos planteados".



De igual manera, Thielen (1995), señala que los procesos administrativos "son todas aquellas funciones que el administrador debe realizar para que se logren los objetivos en la forma mas racional posible, es decir, con la optima utilización de los recursos"

Ventajas Del Proceso Administrativo.

- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicaciones requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

Por consiguiente a continuación se desarrollaran de una manera precisa y sencilla cada uno de los procesos administrativos.

<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>.



2.2.1.1. PLANIFICACIÓN

Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Es la función administrativa que determina cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y que deben hacerlo para alcanzarlo.

Por su parte Chiavenato (1987) define como planear es decir los objetivos y escoger anticipadamente el mayor curso de acción para alcanzarlo.

Principios de la Planificación

- Primacía de elementos de administración (planificación, Organización dirección - coordinación - control).
- Iniciación del proceso de gestión empresarial.
- Flexibilidad, variables no previstos por acciones coyunturales y estructurales que requieren programación.
- Sincronización, a nivel y horizontal de la organización.
- Objetivos ¿Qué queremos alcanzar?
- Estrategias ¿Cómo lograr los objetivos y que alternativas se debe emplear?
- Programas de acción. ¿Qué operaciones hay que alcanzar?
- Políticas internas ¿Qué orientación y prioridad deben alcanzarse?
- Procedimientos ¿Cómo se hace?
- Normas de control ¿Qué parámetros, medidas se utilizan en la evaluación?

Fases de la Planificación

- Descripción de lo planificado tal y como es en la realidad.
- Diagnóstico. Descripción de lo planificado tal y como es en la realidad.
- Explicación de porque lo planificado es como es y no como debería ser.
- Prognosis: descripción de cómo evoluciona lo planificado de sus condiciones actuales continúan actuando igual que hasta el presente.



- Prospectiva: Cuadro general del futuro deseable y posible, que aglutina los objetivos perseguidos
- Selección de instrumentos para transformar lo existente en lo deseable y posible. Selección preliminar Evaluación. Selección final de conjuntos de instrumentos factibles, compatibles y complementarios. Definición de mecanismos para implementar y revisar los planes.
- La previsión presupuestal garantiza la ejecución de planes, programas y presupuesto, cuyo objetivo es el cumplimiento de acciones y responsabilidades asignadas a diferentes agentes o instituciones.
- Requiere de un análisis de la realidad o diagnóstico que contiene:
- Fortalezas y debilidades
- Además incluye la formulación de planes, que definen:
- Políticas
- Metas y estrategias del plan

Pasos de Planificación,

- 1- Detección de las oportunidades: es el verdadero punto de partida de la planeación.
- 2- Establecimiento de objetivos: consiste en difundir y establecer objetivos para todas las empresa y para cada unidad de trabajo lo cual debe realizarse a corto o a largo plazo.
- 3- Desarrollo de premisas: establecer, obtener, difundir, consenso para utilizar premisas como pronóstico políticas y los planes existentes en las compañías.
- 4- Fijar los cursos alternativos de acción: consiste en buscar cursos alternativos de acción para llevar a cabo aquellos que no resulten evidente.
- 5- Determinar los cursos alternativos de acción: consiste en adoptar un plan después de haber examinado sus puntos débiles o fuertes evaluados, ponderados de acuerdo a las metas.



Clasificación de la Planificación

Es importante destacar que el modelo que se construye en esta concepción obedece a una visión sistemática lineal es decir elemental.

La proyección en ese sentido sustenta al método, sin olvidar el campo de las probabilidades de las cuales echan mano. Por tanto, la amplitud del universo poblacional, de relaciones, sucesos, sujetos, objetos, es variable.

Posee limitaciones tantas por una rigidez (determinismo) como por su escasa aplicación, poco afines con la dinámica social contemporánea, que propone y desarrolla visiones totalmente nuevas, toda vez que los problemas actuales carecen de paralelo. Por tanto, la funcionalidad del uso exclusivo de esta postura limitada.

Prospectiva: La prospectiva es una concepción y una praxis de elevados alcances creativos y muy gratificantes por el aprendizaje que conlleva, basta mencionar su carácter holista (total): toma una cuenta la economía, la política, la educación y otras disciplinas relevantes en decisiones que marcan la dirección del futuro de la sociedad.

La prospectiva es flexible, ya que reconoce la movilidad social como un elemento que se debe considerar. Se interesa por la realización de planes, programas, proyectos y acciones que ayudan a la consecución del escenario deseado, bien se puede decir que el escenario probable es un nivel de transición para llegar al escenario deseable.

Es recomendable diseñar escenarios deseables y construir la estructura y las estrategias necesarias para lograrlo. Se puede empezar por la propia casa, con la familia o de manera personal.

Debe señalarse que la prospectiva es un excelente vehículo de creatividad en la que todo un equipo se diviniza con una gran carga de compromisos y responsabilidades un círculo de información procesada, clasificada e interpretada y con la direccionalidad que da la institución (organización) a la que se esta vinculando el trabajo.



Tipos de Planificación

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stonner (2001), los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica operativa, La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

- a) estrategia
- b) administración estratégica
- c) cómo formular una estrategia
- Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos:
 - a) formulación de la estrategia
 - b) implantación de la estrategia
 - c) medición de los resultados de la estrategia
 - d) evaluación de la estrategia.



La planificación operativa: consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg, (2001) Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, los cuales se presentan a continuación.

a) Planificación Operativa

b) Planificación Económica y Social

c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser:

- de corto plazo
- de Mediano plazo
- de largo plazo.

Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

- Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.
- Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de 5 años.
- Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años.



Según Cortés (1998), los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

- 1- Interdepartamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
- 2- Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
- 3- Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
- 4- También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

Alcance de la Planificación

Además de las jerarquías de los objetivos existe una jerarquía de la planificación:

- 1- Planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización sus características son:
 - Proyectada a largo plazo.- Abarca la empresa como totalidad.
 - Esta definida por la cúpula de la organización.
- 2- Planeación táctica: es la que se realiza en el nivel departamental, sus características son:

<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml?fbreg=1>



- Proyectada a mediano plazo.
- Incluye todos los departamentos.
- Se encuentra definida el nivel intermedio para cada departamento.
- 3- Planeación operacional: es la realizada para cada tarea o actividad.
 - Sus características son proyectadas a corto plazo.
 - Incluye cada tarea por separada.
 - Está definida en el nivel operacional para cada tarea.

Importancia de la Planificación

La planificación es fundamental por ser el proceso que se establecen las metas y se eligen los medios para alcanzar dichas metas; sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente.

Sin planificar son muchas las posibilidades de alcanzar sus metas y saber cuando y donde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio satisfactorio, con mucha frecuencia, los planes diferentes afectan el futuro de toda la organización.

2.2.1.2.ORGANIZACIÓN

Es aquella parte de la administración que implica establecer la estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización. Esta constituido por personas y se encuentra orientada hacia

Por otro lado se refiere al acto de organizar, integral y estructural los recursos de organismo involucrados en su administración entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Determinar las actividades específicas necesarias para el alcance de los objetivos planeados además de agrupar las actividades en una estructura lógica y asignar las actividades a personas específicas



Principios de la Organización

- Principio de la especialización: surge como resultado de la limitación del potencial humano.
- Principio de la unidad de mando: establece que cada subordinado sobre un mismo mando debe recibir órdenes de un solo jefe.
- Principio de equilibrio-autoridad - responsabilidad: establece el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico al igual que la autoridad.

Elementos de una Organización

- Autoridad: es el derecho de una persona a exigir a otra que cumpla con los deberes enumerados.
- Responsabilidad: es la obligación de responder a la ejecución de los pasos propuestos por la integración de cada uno de los entes de la organización.
- Deberes: son las actividades asignadas a un individuo las cuales debe realizarlas para cumplir con el objetivo de supuesto.

Pasos de la Organización

- 1- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3- Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
- 4- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.



- 5- División del trabajo: se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsable de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general. Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.
- 6- Departamentalización: se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.
- 7- Jerarquía: desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quién.
- 8- Coordinación: consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a espesa de las metas de la organización.



Componentes de la Organización

- Tarea: el trabajo realizado en una empresa experimenta un proceso de división que origina la especialización de actividades y funciones.
- Personas: cada persona es designada para ocupar un cargo, que es una porción específica del trabajo global.
- Órganos: el trabajo y las personas se agrupan en órganos, en la medida en la que llega características un objetivo semejante, los órganos se disponen en niveles jerárquicos y áreas de actividades.
- Relaciones: las relaciones son quizás el concepto más importante en la función de la organización.

Tipos de Organización

- Organización formal: es la que se basa en una división de trabajo racional que especializa órganos y personas en determinadas actividades.
- Organización informal: es aquella emerge espontánea y naturalmente entre las personas a partir de las relaciones humanas que han de desempeñarse en su cargo.

Funciones de la organización

- Identificación y la clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento) en la estructura organizacional.

Jerarquía: Fijar la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existe dentro de una organización.

Puesto: Las obligaciones y requisitos que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.



Cobertura de la Organización

- Organización a nivel global: es aquella que abarca la empresa con una totalidad.
- Organización a nivel de departamento: es la que abarca cada departamento de la empresa.
- Organización a nivel de tareas y operaciones: es la que se enfoca en cada tarea, actividad u operación.

2.2.1.3.DIRECCIÓN

La dirección constituye la tercera función administrativa que se sigue la planeación y la organización, definida la planeación y la organización falta ser que las cosas marchen bien, es este el propósito de la dirección accionar y dinamizar la empresa esta relacionada con la acción como la puesta en marcha y tiene mucho que ver con las personas.

Además consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización. Por tal motivo Stonner (1992), la define como:

La función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados. La dirección es un proceso interpersonal que determina la relaciones de los individuos debe incluir dos aspectos guías y motivar el comportamiento

Elementos de la Dirección

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de liderar.
- Los dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos propuestos o trabajos.



Alcances de la dirección

Dirigir significa expresar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos para alcanzar la dirección. Puede presentarse en los siguientes niveles:

- Nivel global: abarca la empresa como totalidad, es la dirección propiamente dicha.
- Nivel operacional: abarca cada grupo de persona o tareas, se denomina supervisión.

Importancia de la Dirección

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

2.2.1.4.CONTROL

La función administrativa del control es la redacción del desempeño con el fin de asignar que se cumplen los objetivos de las empresas y los planes diseñados para alcanzarlos.

El control es la función de todo administrador desde el presidente hasta los supervisores.

Por otro lado Weihrich (1989), lo define como:



Se considera como un sistema sencillo de retroalimentación donde los administradores deben detectar estándares y planes con los que mas adelante llevaran a cabo las correcciones (Pág. 595).

Del mismo modo se puede citar que la palabra control puede asumir varios significados:

- Control como función restrictiva y coercitiva: utilizado con el fin de cohibir o limitar ciertos tipos de desvíos indeseables o de comportamiento no aceptado.
- Control como sistema automático de regulación utilizado con el fin de mantener un grado constante de flujo o de funcionamiento.
- Control como función administrativa es el control como parte del proceso administrativo como la plantación la organización y la dirección.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquellas que plano organizó y dirigió se ajuste, tanto como sea posible en los objetivos previamente establecidos.

Principios de Control

- De garantía del objetivo: contribuye a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva.
- De definición de los estándares: se basa en objetivos precisos y establecidos de manera conveniente.
- De excepción: cuando un trabajador se concentra más en sus esfuerzos mejor serán los resultados.
- De acción: solo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobado respecto a los planes.

Elementos del Control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:



- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:
- **Estándares de cantidad:** Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- **Estándares de calidad:** Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- **Estándares de tiempo:** Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
- **Estándares de costos:** Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
- **Evaluación del desempeño:** Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

Fases del Control

- **Establecimiento de estándares o criterios:** representa el desempeño deseado.-
Observación del desempeño: busca obtener información precisa sobre lo que se está controlando.
- **Comparación del desempeño con el estándar establecido:** se hace por medio de gráficas, informes, índices, porcentaje, medidas, estadísticas, permite además la predicción de otro resultado posterior y localizar dificultades.



- Acción correctiva: es mantener las operaciones dentro de los estándares establecidos para alcanzar los objetivos de la mejor manera.

Tipos de control

Existen tres tipos básicos de control, en función de los recursos, de actividad y de los resultados dentro de la organización. Estos son: el control preliminar, concurrente y de retroalimentación. El primero se enfoca en la prevención de las desviaciones en la calidad y en la cantidad de recursos utilizados en la organización. El segundo, vigila las operaciones en funcionamiento para asegurarse que los objetivos se están alcanzando, los estándares que guían a la actividad en funcionamiento se derivan de las descripciones del trabajo y de las políticas que surgen de la función de la planificación, y último tipo de control se centra en los resultados finales, las medidas correctivas se orientan hacia la mejora del proceso para la adquisición de recursos o hacia las operaciones entre sí.

Bases del control

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijamos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo estaconformado por dos elementos principales: base y altura. Podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

- Planear y organizar.
- Hacer.
- Evaluar.
- Mejorar.
- Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.
- El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.



- El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.
- La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

Áreas del control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa.

Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:
- Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.
- Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).
- Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.
- Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.
- Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.
- Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.



- Control de desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.
- Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros
- Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender comercializar los productos o servicios producidos.
- Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.
- Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días
- Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

2.2.2. GESTIÓN DE SERVICIO

Se encuentra integrada en la gestión de la cadena de suministro como el punto de unión entre las ventas y el cliente. El objetivo de lograr un alto rendimiento en la gestión del servicio es optimizar las cadenas de suministros centradas en el servicio, que son más complejas que aquellas centradas en los productos.

La mayoría de las cadenas de suministro centradas en servicio requieren unos inventarios mayores y una mejor integración con productos de otras compañías. Entre los fabricantes tradicionales, los servicios post-venta (mantenimiento, reparación y sustitución de piezas) suponen menos del 20% de los ingresos. Pero entre las compañías de servicios más innovadoras, estas mismas actividades suponen alrededor del 50% de los beneficios.



BENEFICIOS

Los motivos que se esconden detrás de una optimización de la gestión del servicio son variados:

- Reducción de los costes del servicio de calidad, gracias a la integración de servicios y productos en la cadena de distribución.
- Disminución de inventarios de partes de servicio, que pueden ser reducidos disminuyendo así los costes totales de inventario.
- Optimización del servicio al cliente.
- Mejora de los ingresos por servicio.
- Reducción de los costes por obsolescencia de los repuestos a través de una mejora en la predicción.
- Aumento de la satisfacción de los clientes.
- Reducción de los costes de envío ya que optimizando los inventarios se reduce la urgencia para enviar los pedidos a los clientes.
- Reducción de las visitas de los técnicos; ya que si disponen de las piezas necesarias pueden solucionar los problemas en la primera visita

2.2.3. ATENCIÓN AL CLIENTE

La correcta relación con los clientes permite a las empresas conocer los cambios en sus actitudes y expectativas para poder anticiparse a sus necesidades. Las buenas relaciones con los clientes pueden constituir una ventaja competitiva real, ya que los entornos comerciales contemporáneos se perfilan cada vez más uniformes en cuanto al uso de tecnologías avanzadas de la información y comercialización de productos, pero se diferencian notablemente en el trato ofrecido a sus clientes.



Principios básicos de la atención al cliente.

Desde el punto de vista psicológico la atención se considera como el acto de aplicar voluntariamente el entendimiento a un objeto o cuestión, concentrando la actividad mental sobre él con lo que penetra al campo de la conciencia. Hasta donde sea posible habrá que evitar que en el momento de la entrevista haya algo más que pueda atraer la atención del prospecto.

Entendiendo de esta definición que la atención no se trata de aumentar la actividad mental, sino concentrar ésta a un tema, producto, servicio, idea específica que nos interese que el prospecto le tome mayor importancia.

Podemos definir la gestión de la atención al cliente como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

Podemos identificar las siguientes características de la atención al cliente:

- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente. Antes de diseñar cualquier política de atención al cliente es necesario conocer a profundidad las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para poder satisfacer sus expectativas.
- Flexibilidad y mejora continua. Las empresas han de estar preparadas para adaptarse a posibles cambios en su sector y a las necesidades crecientes de los clientes. Para ello, el personal que está en contacto directo con el cliente ha de tener la formación y capacitación adecuadas para tomar decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes incluso en los casos más inverosímiles.
- Orientación al trabajo y al cliente. Los trabajos que implican atención directa al cliente integran dos componentes: el técnico propio del trabajo desempeñado y el humano, derivado del trato directo con personas.
- Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.

Considerando que la satisfacción del consumidor es el objetivo final de cualquier empresa, es necesario conocer las características que ésta presenta:



- Es subjetiva. Al cliente le mueven las razones y las emociones al mismo tiempo, por lo que la atención al cliente ha de ser cerebral y emocional.
- Es una variable compleja difícilmente medible dada su subjetividad.
- No es fácilmente modificable. Para conseguir un cambio de actitud en un cliente son necesarias sucesivas experiencias que el cliente perciba como exitosas.
- El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio.
- La dirección debe segmentar a los clientes para poder lograr la satisfacción de los mismos. No todos los clientes son iguales, ya que cada uno llega al mercado motivado por unas necesidades diferentes, por lo que hemos de ofertar a cada grupo homogéneo de clientes lo que desea y necesita.
- La satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos. Es un error pensar que la gestión de la atención al cliente debe centrarse de forma exclusiva en el componente humano de la venta, ya que toda venta personal está integrada en un contexto comercial cuyos componentes físicos deben ayudar a ofrecer un mayor y mejor servicio al cliente.

Aspectos que hacen a la atención al cliente

- **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.



- **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

2.2.4. DISTRIBUCION

La distribución del producto hace referencia a la forma en que los productos son distribuidos hacia la plaza o punto de venta en donde estarán a disposición, serán ofrecidos o serán vendidos a los consumidores; así como a la selección de estas plazas o puntos de venta.

Para distribuir nuestros productos, en primer lugar debemos determinar el tipo de canal que vamos utilizar para distribuirlos y, en segundo lugar, seleccionar las plazas o puntos de venta en donde los vamos ofrecer o vender.

Canal directo o indirecto

En primer lugar debemos determinar si haremos uso de canales de distribución o de venta directa o indirecta:

Canal directo

Hacer uso de un canal directo implica vender nuestros productos directamente al consumidor final sin hacer uso de intermediarios.

La ventaja de hacer uso de este tipo de canal es que nos permite tener un mayor control sobre nuestros productos o sobre la venta, por ejemplo, nos permite asegurarnos de que los productos serán entregados en buenas condiciones, o de poder ofrecer un buen servicio o atención al cliente.

Entre las desventajas de hacer uso de este tipo de canal están la falta de cobertura, los mayores costos que implica, y el hecho de no poder delegar responsabilidades.



Canal indirecto

Hacer uso de un canal indirecto implica vender nuestros productos a intermediarios, quienes posteriormente los venderán al consumidor final o, en todo caso, a otros intermediarios.

Un intermediario que vende a otros intermediarios normalmente se da en el caso de mayoristas (por ejemplo, una distribuidora), que compran nuestros productos para luego venderlos a minoristas o detallistas (por ejemplo, tiendas o supermercados), los cuales finalmente venden los productos al consumidor final.

Selección de plazas o puntos de venta

Una vez que hemos determinado si haremos uso de canales directos o canales indirectos (o una combinación de ambos), para distribuir nuestros productos procedemos a determinar cuáles serán las plazas o puntos de venta en donde serán distribuidos, y luego ofrecidos o vendidos a los consumidores.

Si vamos a hacer uso de canales directos, debemos determinar si vamos a ofrecer o vender nuestros productos en un local comercial propio (o varios locales), si los vamos a ofrecer o vender a través de Internet, a través de llamadas telefónicas, visitas a domicilio, envío de correos.

Al momento de elegir las plazas o puntos de venta que utilizaremos, debemos tener en cuenta lo siguiente:

- el análisis de nuestro público objetivo: dónde y cuándo suele comprar productos similares o complementarios al nuestro.
- el análisis de nuestra competencia: cuáles son los puntos de venta que utilizan, cuáles son los que mejores resultados les brindan.
- los puntos de venta utilizados por consumidores que pertenezcan al mismo segmento de mercado al cual nos vamos a dirigir.

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane>.



2.2.5. GESTIÓN FINANCIERA

Gestión financiera se refiere a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, ya sea este físico o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito.

La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. Esta tiene varias funciones dentro de la empresa:

Determina las necesidades de recursos financieros, los recursos disponibles que tienen la empresa y las necesidades de la financiación externa. La organización toma muy en cuenta los costos, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa; también se preocupa de obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad.

Algo muy importante es analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones que realiza la empresa.

2.2.5.1. ESTADOS FINANCIEROS

Estados financieros que presenta a pesos constantes los recursos generados o utilidades en la operación, los principales cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado. La expresión "pesos constantes", representa pesos del poder adquisitivo a la fecha del balance general (último ejercicio reportado tratándose de estados financieros comparativos).

2.2.5.2. COSTO

En economía el coste o costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de



un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de coste está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien. Todo coste conlleva un componente de subjetividad que toda valoración supone.

2.2.5.3. GANANCIA

Utilidad de orden económico obtenido por una empresa en el curso de sus operaciones, la palabra también sirve para designar, en un sentido más concreto, la diferencia entre el precio al que se vende un producto el costo del mismo. La ganancia es el objetivo básico de toda empresa o firma que debe hacer uso por lo tanto de la combinación óptima de factores productivos para reducir sus costos lo más posible atrayendo a la vez los demandantes de los bienes o servicios que produce para vender estos al mayor precio obtenible

2.2.6. GESTIÓN DE MARKETING

Para las empresas, la satisfacción de sus clientes es un aspecto primordial. Sin embargo, para llevar a cabo este objetivo, es necesaria la implementación de diversas herramientas y estrategias que contribuyan a "involucrar" a los consumidores con un determinado producto o servicio.

Los encargados de esta área deben ingeniárselas para convencer y hacer que los consumidores prefieran su producto o servicio, y no el de otros. Para ello, deben centrarse en los elementos que lo diferencian de la competencia, entre los que se encuentran: la calidad, la distribución y una publicidad que impresione desde un principio

En un principio, se requiere de, al menos, dos partes; las cuales deben aportar valor una a la otra.

Estudio y selección del mercado. Se estudian las variables demográficas (edad, sexo, estado civil), geográficas (clima y tipo de población / rural o urbana) y psicológicas (aspectos de la personalidad, clase social).



Definición de las "Cuatro P". Se definen las variables primordiales del producto precio, plaza (distribución) y promoción. Esta última fase, puede llevarse a cabo mediante la comunicación directa (cara a cara) o técnicas publicitarias por medio de la radio, prensa, televisión, vallas, panfletos, entre otras.

Diseño de directrices. Se crean y emplean las estrategias necesarias para recibir una retroalimentación exitosa de los consumidores.

Posicionamiento. Se estudia a la competencia: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En este sentido, debemos buscar la forma de hacer que nuestro producto o servicio se diferencie de nuestros competidores.

2.2.6.1. PUBLICIDAD

Es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación.

Cabe destacar que los términos publicidad y propaganda se usan indistintamente en algunos países de habla española y se intercambian. Sin embargo, la RAE define que la propaganda busca la difusión de ideas políticas, sociales, morales y religiosas sin objetivos directamente económicos.

Por otro lado frecuentemente el término publicista es confundido con el término publicitario, pero cabe aclarar que publicista es aquel que se dedica a la publicación de artículos de difusión como puede ser la publicación de una revista; por otro lado el publicitario es el encargado de crear y difundir publicidad como actividad primaria.

La publicidad llega al público a través de los medios de comunicación. Dichos medios de comunicación emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir espacios en un contrato de compra-venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en la



cadena durante un horario previamente fijado por la agencia; este contrato es denominado contrato de emisión o de difusión.

2.2.6.2. ESTUDIO DE MERCADO

Estudia el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias...), etc. Su objetivo final es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto.

Para realizar un estudio de la competencia es necesario establecer quienes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El plan de negocios podría incluir una plantilla con los competidores más importantes y el análisis de algunos puntos como: marca, descripción del producto o servicio, precios, estructura, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen, proveedores, entre otros.

El benchmarking o plantilla permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará si es factible convivir con la competencia y si es necesario neutralizarla o si un competidor puede transformarse en socio a través de fusión, jointventures o alianzas estratégicas.}

2.2.6.3. INNOVACION

Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en su conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo.

Se ha debatido mucho si la innovación es empujada por los proveedores (basada en nuevas posibilidades tecnológicas) o por la demanda (basada en necesidades sociales y del mercado). Un punto de vista es que "el reconocimiento de la



demanda es un factor más frecuente en innovación que el reconocimiento del potencial técnico" (Marquis, 1969).

Una parte de las innovaciones inducidas por la demanda son las realizadas por los propios consumidores. Eric von Hippel, estudió en profundidad las innovaciones producidas por los usuarios pioneros (o lead users), a los que considera una destacada fuente de innovación, debido a que se anticipan a la tendencia del mercado y a que disponen de los conocimientos e incentivos para desarrollar sus propias soluciones. Por ello, las empresas pueden obtener provecho estudiando sistemáticamente a los mencionados usuarios pioneros.

La innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras. Pueden ser desarrolladas por modificaciones realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras formas. Las innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de I&D mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica, pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias. En ambos casos, las innovaciones suelen documentarse y protegerse mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas

<http://www.elergonomista.com/marketing/mk18.html>

<http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>



2.3. GLOSARIO DE TERMINOS

Actividad: Trabajo necesario para concluir un resultado específico en una red.

Administración: Es el proceso llevado a cabo por uno o mas individuos para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serian posibles si un individuo actuara solo.

Calidad: Propiedad o conjuntos de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual.

Cliente: Son los elementos más importantes de un proceso, ya que contribuye la razón de ser de un servicio y de su respectivo" proceso, los clientes son los receptores o usuarios de los productos y servicios que usualmente vemos como personas o entidades externas de la empresa.

Comunicación: Transmisión de información y comprensión por medio de símbolos comunes.

Control: Es una actividad derivada o complementaria de la actividad planificadora o previsor.

Creatividad: Habilidad que tiene una persona para generar ideas.

Desarrollo organizacional: Conjunto de métodos que ayudan a las organizaciones a mejorar por sí mismas, principalmente a través de la administración del cambio.

Despacho: Es un término utilizado por la empresa el cual se refiere a la distribución del pedido realizado por el cliente.

Detección: Descubrimiento, mediante la recogida de señales o pruebas, de la existencia o la presencia de una cosa o un fenómeno que está oculto

Dirección: Método de control concurrente que consiste en las actividades del gerente de comunicar las órdenes a los subordinados y supervisar su trabajo.

Eficiencia: Virtud y facultad para lograr un efecto determinado, acción con que se logra este efecto.

Empresa: Entidad integrada por el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicados a las actividades industriales como mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.



Estándar: En administración estándar significa un modelo que se sigue para realizar un proceso o una guía que se sigue para no desviarnos de un lugar al que se desea llegar.

Estrategias: Arte de dirigir las operaciones de una organización, habilidad para dirigir un asunto.

Estrategia de la Organización: Enfoques generales que utiliza la organización para lograr sus objetivos estos enfoques incluyen la penetración en el mercado el desarrollo del mismo.

Filosofía: es el estudio de una variedad de problemas fundamentales acerca de cuestiones como la existencia, el conocimiento, la verdad, la moral, la belleza, la mente y el lenguaje.

Holista: es aquello perteneciente al **holismo**, una tendencia o corriente que analiza los eventos desde el punto de vista de las **múltiples interacciones** que los caracterizan.

Innovación: Capacidad que posee una persona para aplicar ideas nuevas en una organización con la finalidad de mejorar los resultados

Mejoramiento continuo de procesos Método mediante el cual se pretende mejorar la forma en que los productos y servicios son proveídos, y las operaciones internas y de gerencia son ejecutadas. El método de mejoramiento continuo requiere que todas las actividades sean medidas y evaluadas permanentemente para descubrir cómo éstas pueden ser mejoradas desde el punto de vista del cliente.

Mercado: Es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse.

Organización: Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos

Paradigma: Conjunto de reglas orientadas a establecer límites y a describir cómo solucionar problemas dentro de esos límites.



Producción: En Economía, es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas y la financiación ofrecida por los bancos. Se considera uno de los principales procesos económicos, el medio a través del cual el trabajo humano crea riqueza.

Producto: Es una de las herramientas más importantes de la mezcla de mercadotecnia porque representa el ofrecimiento de toda empresa u organización a su público objetivo, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y deseos, y de esa manera, lograr también los objetivos de la empresa u organización.

Planes: Son caminos seguir para lograr un fin propuesto dentro de la organización.

Planificación: Acción orientada a la determinación de objetivos, estrategias, prioridades y tiempo disponible para la consecución de determinada tarea de forma satisfactoria

Procedimiento: Define una sucesión cronológica de eventos además dice cómo y cuándo deben ejecutarse las labores ahorrando tiempo dinero y esfuerzo.

Proceso: Serie de acciones u operaciones que se realizan de acuerdo con unas normas unos principios, leyes o reglas.

Proceso estratégico: Aquel que es indispensable para cumplir con los objetivos, metas, posicionamiento y estrategia declarada de la organización.

Promoción: es una actividad que genera un establecimiento de una empresa para la elaboración de productos o prestación de servicios.

Prospectiva: Conjunto de análisis y estudios sobre las condiciones técnicas, científicas, económicas y sociales de la realidad futura con el fin de anticiparse a ello en el presente

Recursos: Cualquier forma de riquezas o especie de capital con que cuenta la empresa.

Rediseño: Cambio radical (en oposición a mejora) de un proceso para lograr un alto nivel de desempeño,



Responsabilidad: Es la obligación de responder a la ejecución de los deberes asignados.

Sustancial: Que es fundamental o tiene mucha importancia o interés principal para una cosa

2.4. CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable Independiente: Los productos de la panificadora

Los productos alimenticios objeto de este estudio presentan como denominador común el estar elaborados con el mismo ingrediente básico, los cereales como materia prima, y en concreto la harina de trigo blando o panificable.

Variable Dependiente: Servicio de atención al cliente

El negocio de las panaderías y pastelerías tiene unas características propias que lo diferencian de otro tipo de negocios de venta al público. Características que deben controlarse muy bien para conseguir ser eficaces en el trabajo y rentables en el negocio

Procesos de fabricación de los productos, pedidos para días posteriores, pedidos programados... Son algunos de los elementos que tiene en cuenta el programa de gestión táctil que BDP ha desarrollado para este tipo de establecimientos. Además de herramientas de control de comercio y facturación y otras opciones.



2.5. PREGUNTAS DIRECTRICES

VARIABLE INDEPENDIENTE

- 1.- ¿Qué tipo de Plan Estratégico debe implantarse para mejorar la productividad de la Panificadora “Dulce Hogar”?
- 2.- ¿Desarrollar la implantación de estrategia de mejoramiento para la innovación de los productos?

VARIABLE DEPENDIENTE

- 1.- ¿Qué factores de contingencia influyen en el servicio atención al cliente en la Panificadora “Dulce Hogar”?
- 2.- ¿Qué estrategias se recomendaría para incrementar los clientes en la Panificadora?

PROPUESTA

- 1.- ¿Cuáles son los principales hitos del proceso de reestructuración de la Panificadora?
- 2.- ¿La reestructuración del proceso de la Panificadora, mejorará la calidad y distribución de los productos?



CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Primero se llevó a cabo un estudio exploratorio cualitativo, con especialistas para conocer del sector y aceptación del producto que se ofrece. Luego se llevó a cabo una investigación cuantitativa, de carácter probabilística de tipo descriptivo, usando entrevistas personales a productores y a la población consumidora del sector norte de Quito.

Este caso atención de la panadería, el objeto del estudio del mercado es determinar la cantidad de bienes y/o servicios provenientes de la nueva unidad productora, que bajo determinadas condiciones de precio y cantidad, la comunidad estaría dispuesta a adquirir para satisfacer sus necesidades.

Paralelamente al estudio del mercado de bienes o servicios, se debe iniciar un sondeo sobre la disponibilidad, origen, precio, comercialización y usos alternativos de los diferentes insumos que participan en la producción. Así mismo de las características socioeconómicas de la población que el proyecto pretende atender.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRAS

Concepto de población proviene del término latino populatio. En su uso más habitual, la palabra hace referencia al grupo formado por las personas que viven en un determinado lugar o incluso en el planeta en general.

La población para el año 2012 en el Ecuador, El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) reveló hoy que el país tiene 14'306.876 habitantes, dos meses después de haberse realizado el VII Censo de Población y VI de Vivienda.

CUADRO N° 2 POBLACION

	# De Personas
TRABAJADORES	7
PROVEEDORES	3
CLIENTES	100



3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO N° 3 VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE Los productos de la panificadora • Productos nuevos • Innovación	Capacitaciones: es un proceso continuo de enseñanza mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores. Guías: es orientar al empleado para el manejo de los productos de la mejor manera para que se cumpla el objetivo planteado en la empresa Charlas: son conversaciones que se les da a los trabajadores de cómo deben elaborar el producto, innovaciones que pueden realizar	Nivel de capacitación se va realizar continuamente, y revelar los resultados a través de comentarios y encuestas de satisfacción al trabajador Nivel de porcentajes de productos nuevos a producir: se los medirá a través de las ventas y el consumo del cliente.
VARIABLE DEPENDIENTE Los servicios de atención al cliente • Planificación • Estrategias	Reuniones: son pláticas de recomendación para la distribución, entrega del producto en mejores condiciones y no en el mal estado Planes: se los realiza para las rutas, zonas en los sectores de distribución del producto Programas: es un proceso para la atención del cliente en la cual quede satisfecho con la atención de los vendedores.	Nivel de creaciones de nuevas estrategias de servicio ante el cliente esto se empleará a través de los trabajadores en comentarios o recomendaciones Porcentajes de Comunicación rápida eficiente ante el cliente



3.4. FORMATO DE ENCUESTAS

3.4.1. ENCUESTA AL CONSUMIDOR

1.- ¿Qué opinión daría usted sobre la atención que recibe por parte del personal a la entrega del producto (simpatía, cortesía, amabilidad)?

2.- ¿Cómo clasificaría el tiempo que tardan en la entrega de su pedido?

3.- ¿Ante reclamaciones, la respuesta que recibe por parte del personal es?

4.- ¿Cómo considera que es la calidad de la Panificadora “DULCE HOGAR” (presencia, sabor...)? Siendo “0” una calidad muy mala y “10” una calidad muy buena.

PANADERIA ☐

PASTELERIA ☐

5.- ¿Compare la calidad de nuestros productos con nuestros competidores?

PANADERIA	MEJOR	☐
	IGUAL	☐
	PEOR	☐

PASTELERIA	MEJOR	☐
	IGUAL	☐
	PEOR	☐

6.- ¿En el caso, en el que considere de que alguno de nuestros productos no tiene la calidad adecuada, especifique el producto, el competidor con el que nos compara y las razones:

Producto

Competidor

Razones

7.- ¿En su opinión los precios de nuestros productos son?

0 un precio muy malo

5 un precio bueno

10 un precio muy bueno

8.- ¿Qué puntuación le daría a la imagen de la Panificadora “Dulce Hogar” (del 0 al 10)

9.- ¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?

SI

NO



3.4.2. ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

1.- ¿Se siente conforme trabajando en la empresa?

Conforme

Inconforme

Regular

2.- ¿Usted como trabajador se siente satisfecho con las máquinas que emplea la empresa?

Satisfecho

Insatisfecho

Poco

Regular

3.- ¿Cuántas máquinas de última tecnología cuenta la empresa?

1 - 2

3 – 5

ninguna

4.- ¿Está de acuerdo el desempeño que brindan sus colegas en servicio a los clientes?

Acuerdo

En desacuerdo

Regular

5.- ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo sus habilidades?

SI

NO

6.- ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

Siempre

A veces

Nunca

7.- ¿El personal con que cuenta la empresa es?

Mucho personal

Falta personal

Suficiente personal

8.- ¿La comunicación entre compañeros y su jefe es?

Mala

Buena

Regular

9.- ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

Si

No

A veces



10.- ¿El ambiente laboral en el trabajo es....?

Satisfactorio

Insatisfactorio

Regular

11.- ¿La empresa recompensa a los trabajadores por un trabajo bien hecho?

Siempre

A veces

Nunca

12.- ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar el desempeño?

13.- ¿Se ofrecen programas de capacitaciones para desarrollar bien sus actividades?

Siempre

A veces

Nunca

14.- ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los trabajadores?

SI

NO

15.- ¿La empresa se actualiza a los avances tecnológicos?

Siempre

Frecuente

Nunca

16.- ¿Usted está conforme con los horarios que dispone la empresa?

Siempre

Casi Siempre

Nunca

17.- ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?

Si

No

A veces

18.- ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

Frecuente mente

Siempre

Casi siempre

A veces

19.- ¿Usted considera que su salario es?

Extremadamente bajo

Bajo

Bueno

Muy bueno



CAPITULO IV

4. DETERMINACION DE VARIABLES

1.- Estabilidad del personal

OBJETIVOS

- 1.- ¿Se siente conforme trabajando en la empresa?
5. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo sus habilidades?
7. ¿El personal con que cuenta la empresa es?
- 8.- ¿La comunicación entre compañeros y su jefe es?
- 9.- ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?
- 10.- ¿El ambiente laboral en el trabajo es....?

2.- División de Trabajo

OBJETIVOS

- 3.- ¿Cuántas maquinas de última tecnología cuenta la empresa?
- 12.- ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar el desempeño?
- 14.- ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los trabajadores?
- 16.- ¿Usted está conforme con los horarios que dispone la empresa?
- 17.- ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?
- 19.- ¿Usted considera que su salario es?

3.- Importancia de los procesos

OBJETIVOS

- 4.- ¿Está de acuerdo el desempeño que brindan sus colegas en servicio a los clientes?
- 6.- ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?
- 11.- ¿La empresa recompensa a los trabajadores por un trabajo bien hecho?
- 13.- ¿Se ofrecen programas de capacitaciones para desarrollar bien sus actividades?
- 15.- ¿La empresa se actualiza a los avances tecnológicos?
- 18.- ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

1.- Estabilidad del personal

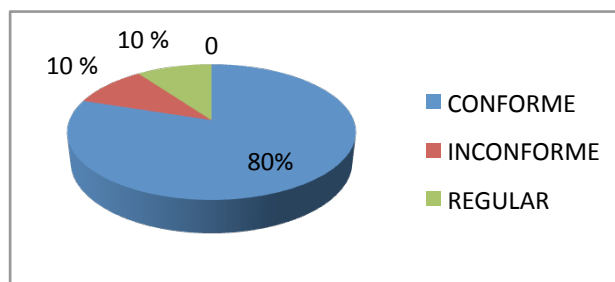
1.- ¿Se siente conforme trabajando en la empresa?

CUADRO N° 4 CONFOMISMO DE TRABAJO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
CONFORME	1	8	80	80
INCONFORME	2	1	10	90
REGULAR	3	1	10	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 1 CONFOMISMO DE TRABAJO



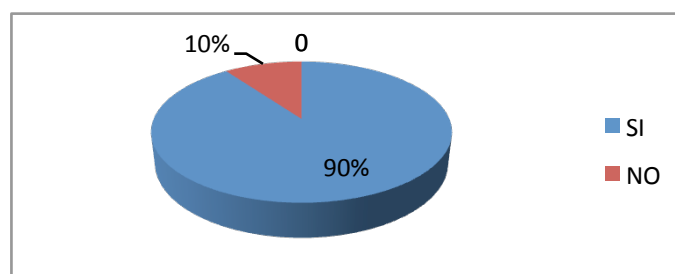
5. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo sus habilidades?

CUADRO N° 5 PUESTO DE TRABAJO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	9	90	90
NO	2	1	10	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 2 PUESTO DE TRABAJO





**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

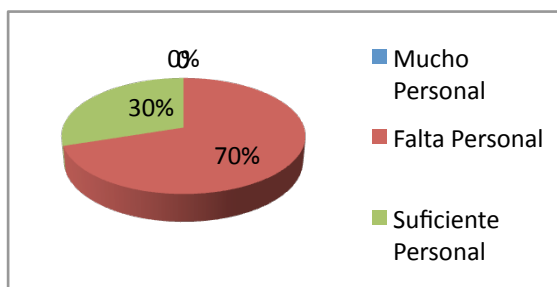
7. ¿El personal con que cuenta la empresa es?

CUADRO N° 6 PERSONAL DE LA EMPRESA

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Mucho Personal	1	0	0	0
Falta Personal	2	7	70	70
Suficiente Personal	3	3	30	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 3 PERSONAL DE LA EMPRESA



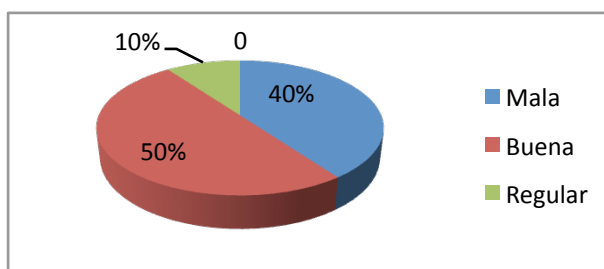
8.- ¿La comunicación entre compañeros y su jefe es?

CUADRO N° 7 COMUNICACION

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Mala	1	4	40	40
Buena	2	5	50	90
Regular	3	1	10	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 4 COMUNICACION





**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

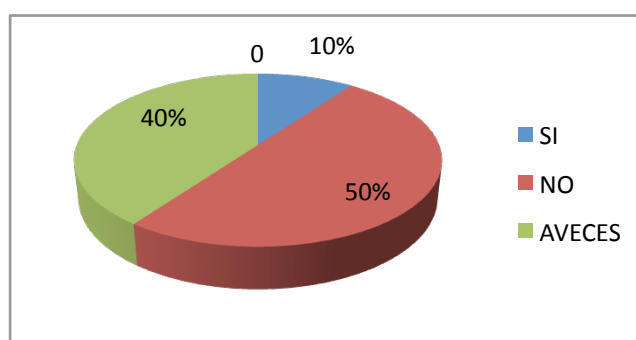
9.- ¿La empresa brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo?

CUADRO N° 8 OPORTUNIDAD DE APRENDER

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	1	10	10
NO	2	5	50	60
A veces	3	4	40	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 5 OPORTUNIDAD DE APRENDER



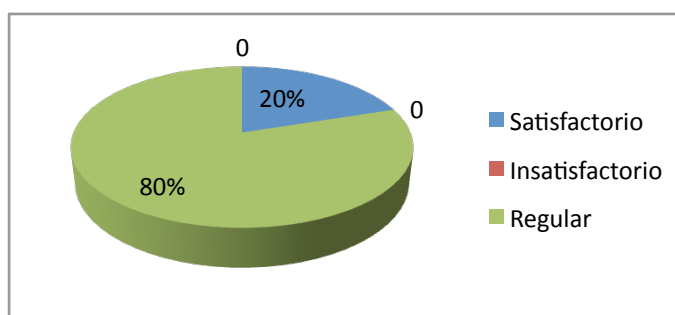
10.- ¿El ambiente laboral en el trabajo es....?

CUADRO N° 9 AMBIENTE LABORAL

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Satisfactorio	1	2	20	20
Insatisfactorio	2	0	0	100
Regular	3	8	80	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 6 AMBIENTE LABORAL





ANÁLISIS DE LA VARIABLE

El análisis nos permite observar que la estabilidad del personal es del 50% tratándose de los trabajadores que está totalmente de acuerdo con las expectativas que brinda la empresa.

Todo esto nos da un crecimiento notable hacia las expectativas de la empresa y la acogida que tienen los trabajadores al realizar su trabajo.

2.- División de Trabajo

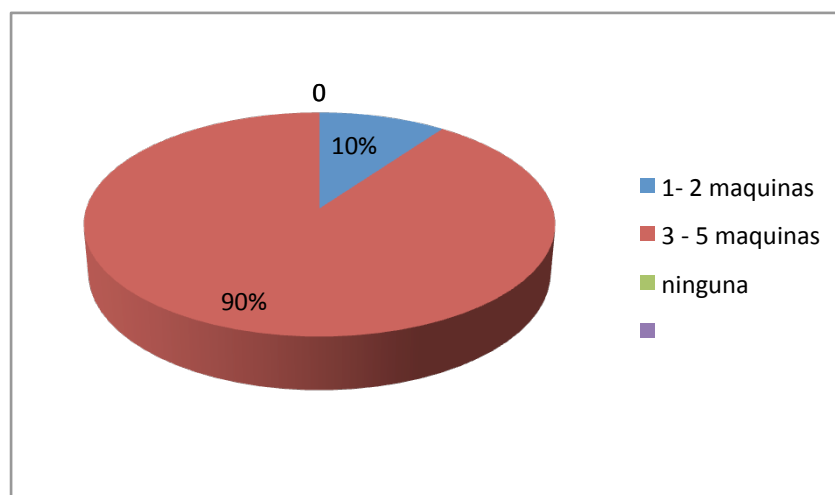
3.- ¿Cuántas máquinas de última tecnología cuenta la empresa?

CUADRO N° 10 TECNOLOGIA

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
1 – 2	1	1	10	10
3 – 5	2	9	90	100
Ninguna	3	0	0	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 7 TECNOLOGIA





**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

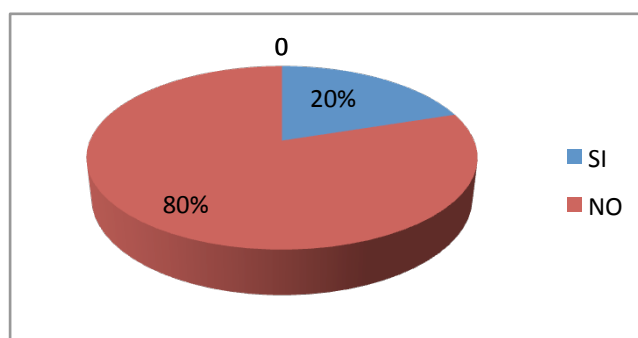
12.- ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar el desempeño?

CUADRO N° 11 INCENTIVOS

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	2	20	20
NO	2	8	80	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 8 INCENTIVOS



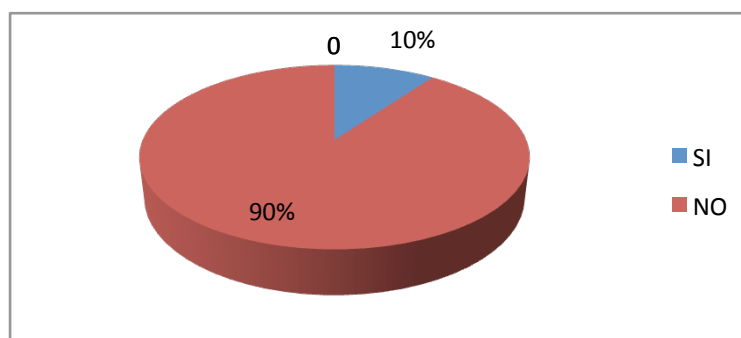
14.- ¿La empresa permite la toma de decisiones por parte de los trabajadores?

CUADRO N° 12 TOMA DE DECISIONES

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	1	10	10
NO	2	9	90	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 9 TOMA DE DECISIONES





**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

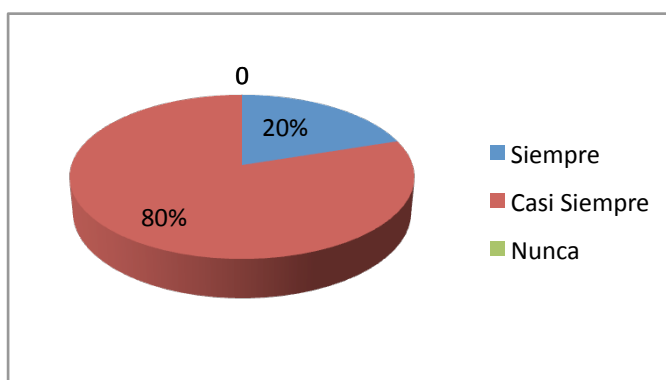
16.- ¿Usted está conforme con los horarios que dispone la empresa

CUADRO N° 13 HORARIOS

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	2	20	20
Casi Siempre	2	8	80	100
Nunca	3	0	0	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 10 HORARIOS



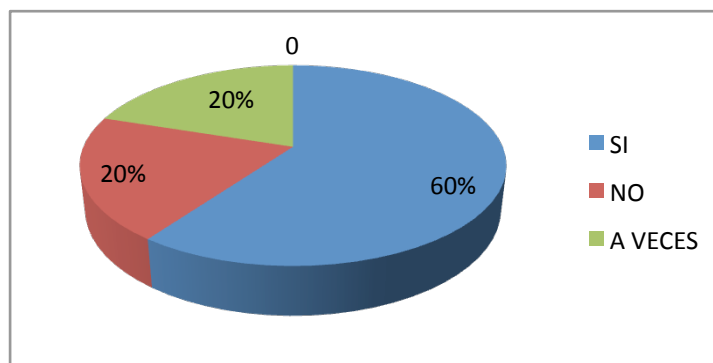
17.- ¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?

CUADRO N° 14 MATERIALES Y EQUIPO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	6	60	60
NO	2	2	20	80
A veces	3	2	20	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 11 MATERIALES Y EQUIPO





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

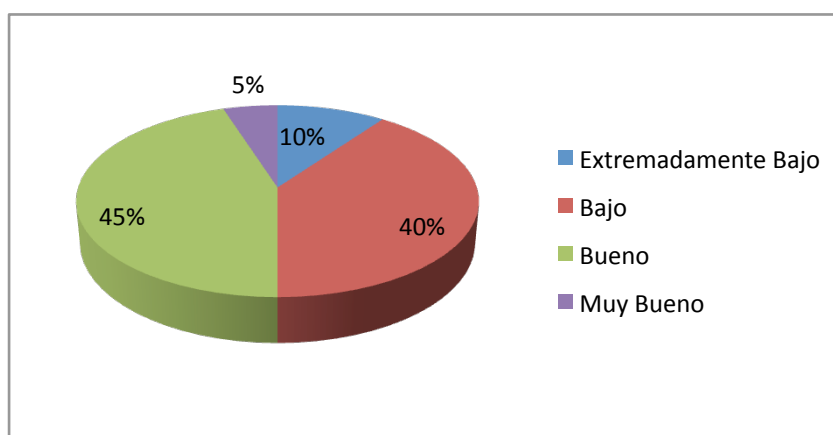
19.- ¿Usted considera que su salario es?

CUADRO N° 15 SALARIO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Extremadamente Bajo	1	1	10	10
Bajo	2	4	40	50
Bueno	3	6	45	95
Muy Bueno	4	0	5	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 12 SALARIO



ANÁLISIS DE LA VARIABLE

De acuerdo a los resultados dados por los cuadros y gráficos tenemos un porcentaje no muy bajo de división de trabajo es de un 60% que los trabajadores no están satisfechos ya que no hay una buena división en la planta, todos realizan su trabajo como bien lo dispongan el jefe.

El otro porcentaje es positivo porque los trabajadores están conformes en su desempeño del trabajo y complacidos con lo colaboración de sus compañeros y jefes.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

3.- Importancia de los procesos

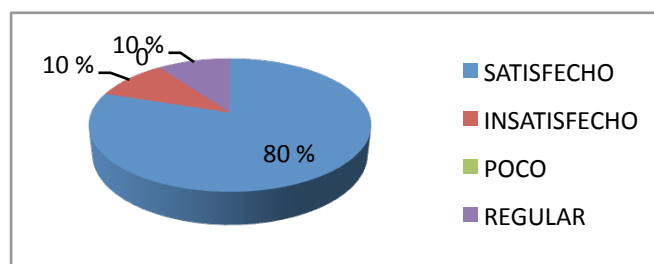
2.- ¿Usted como trabajador se siente satisfecho con las máquinas que emplea la empresa?

CUADRO N° 16 MÁQUINAS

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SATISFECHO	1	8	80	80
INSATISFECHO	2	1	10	90
POCO	3	0	0	100
REGULAR	4	1	10	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERÓNICA DÍAZ V.

GRÁFICO N° 13 MÁQUINAS



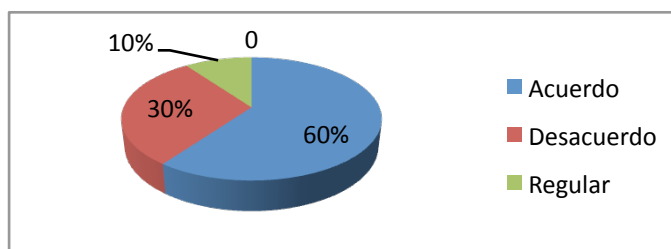
4.- ¿Está de acuerdo el desempeño que brindan sus colegas en servicio a los clientes?

CUADRO N° 17 SERVICIO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Acuerdo	1	6	60	60
Desacuerdo	2	3	30	90
Regular	3	1	10	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERÓNICA DÍAZ V.

GRÁFICO N° 14I SERVICIO





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

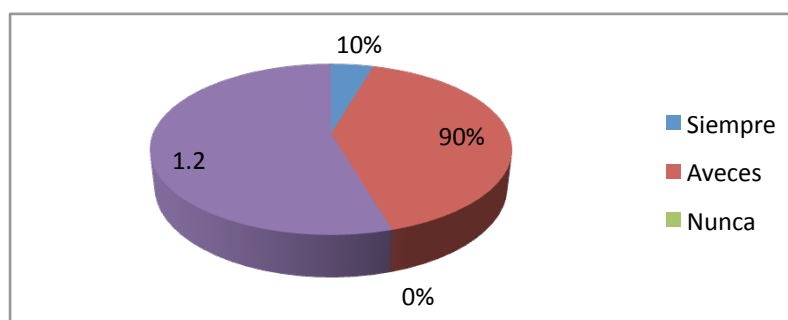
6.- ¿La empresa realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?

CUADRO N° 18 ROTACION

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	1	10	10
A veces	2	9	90	100
Nunca	3	0	0	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

GRAFICO N° 15 ROTACION



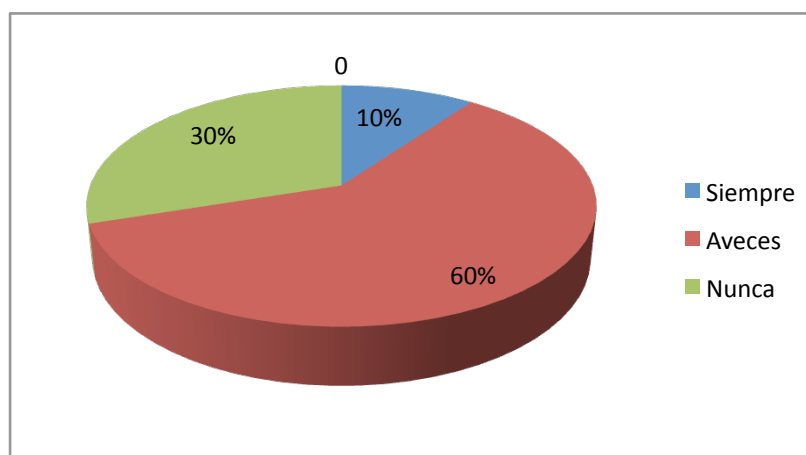
11.- ¿La empresa recompensa a los trabajadores por un trabajo bien hecho?

CUADRO N° 19 RECOMPENSA A TRABAJADORES

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	1	10	10
A veces	2	6	60	70
Nunca	3	3	30	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 16 RECOMPENSA A TRABAJADORES





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

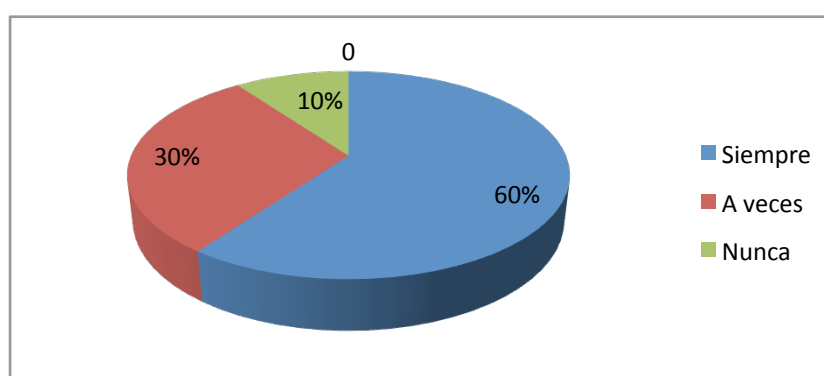
13.- ¿Se ofrecen programas de capacitaciones para desarrollar bien sus actividades?

CUADRO N° 20 CAPACITACIONES

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	6	60	60
A veces	2	3	30	70
Nunca	3	1	10	100
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 17 CAPACITACIONES



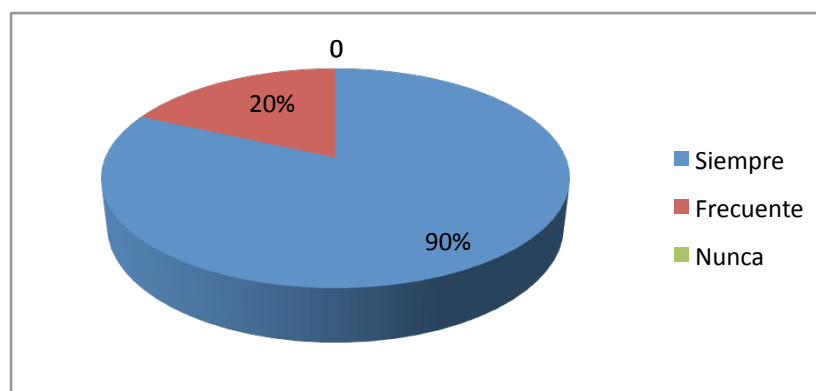
15.- ¿La empresa se actualiza a los avances tecnológicos?

CUADRO N° 21 AVANCES TECNOLÓGICOS

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Siempre	1	9	90	90
Frecuente	2	1	10	100
Nunca	3	0	0	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 18 AVANCES TECNOLÓGICOS





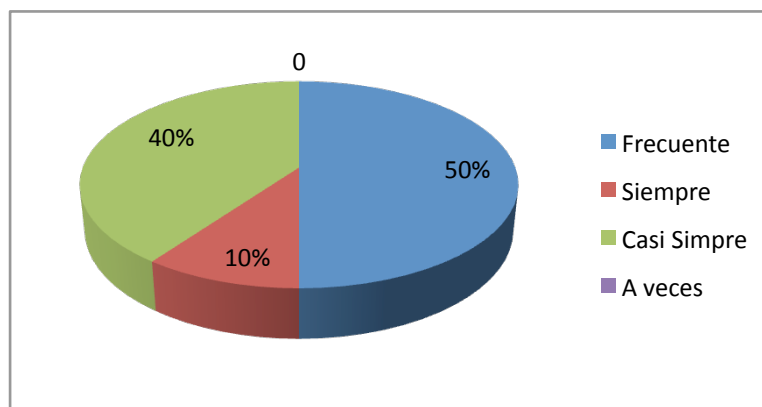
18.- ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?

CUADRO N° 22 COMPROMISO DE TRABAJO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Frecuente	1	5	50	50
Siempre	2	1	10	60
Casi Siempre	3	4	40	100
A veces	4	0	0	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 19 COMPROMISO DE TRABAJO



Análisis de la Variable

Con el análisis de la siguiente variable podemos establecer que existe una aceptación que oscila entre el 70% en lo que se refiere al espacio físico para la colocación del producto, con lo cual se puede determinar que el mantenimiento de la misma sería mensual según el 51% de los consumidores que adquirirían el producto.

Todo esto complementario al porcentaje que arroja la frecuencia en que el consumidor rediseñaría la cascada y sus accesorios, con un nivel de aceptación del 39% para los consumidores que desean hacer un rediseño semestralmente, tomando en cuenta el lugar de la vivienda ya que el 56% de estos vive en arriendo, dándonos un beneficio al saber que cliente desea obtener el producto con las condiciones ya establecidas anteriormente.



CONCLUSIONES

- Es de gran importancia el personal de mantenimiento de horas de la noche ya que el operario en caso de daño se ven muy afectado con la ausencia de estos. esto no solo afecta al operario sino a la producción requerida por la empresa
- Se informa la gerente de la empresa que debía tener en cuenta hacer uso del personal de mantenimiento en horario nocturno a lo que nos respondió de manera acertada nuestro problema observado
- La falta de comunicación por parte del personal desbástese a la hora de la distribución del producto a su destino.

RECOMENDACIONES

- Mejorar este problema de los técnicos de mantenimiento ya que esto ayuda a mejorar la producción y no sufrir inconvenientes ni atrasos con los pedidos
- Debido a que el personal de los locales, se deberá entender por empoderamiento el uso adecuado de su gestión en el piso de ventas, es por esto, que se deberá capacitar debida y oportunamente en clínicas de apoyo y reales. Con esta recomendación se lograría que el trabajo sea en beneficio de ambas partes.
- Se deberá fortalecer permanentemente los lazos comerciales entre el productor y su cadena de distribución con el fin de ejecutar políticas estratégicas conjuntas en beneficio de la empresa.



DETERMINACIÓN DE VARIABLES

1. Aceptación del producto

- 4.- ¿Cómo considera que es la calidad de la Panificadora “DULCE HOGAR” (presencia, sabor...)? Siendo “0” una calidad muy mala y “10” una calidad muy buena.
- 5.- ¿Compare la calidad de nuestros productos con nuestros competidores?
- 10.- ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos de la Panificadora?

2. Satisfacción del cliente

- 1.- ¿Qué opinión daría usted sobre la atención que recibe por parte del personal a la entrega del producto?
- 2.- ¿Cómo clasificaría el tiempo que tardan en la entrega de su pedido?
- 9.- ¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?

3 Frecuencia de Consumo

- 3.- ¿Ante reclamaciones, la respuesta que recibe por parte del personal es?
- 7.- ¿En su opinión los precios de nuestros productos son?
- 8.- ¿Qué puntuación le daría a la imagen de la Panificadora “Dulce Hogar”



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. Aceptación del producto

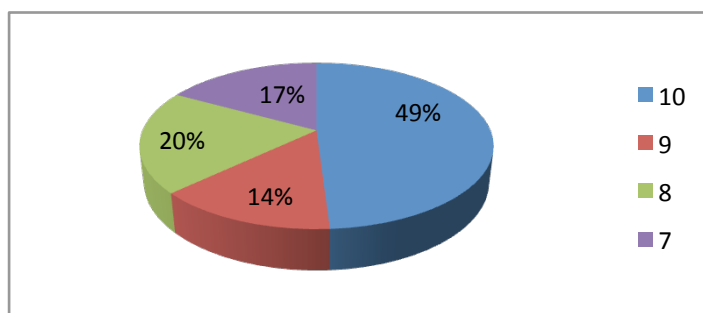
4.- ¿Cómo considera que es la calidad de la Panificadora “DULCE HOGAR” (presencia, sabor...)? Siendo “0” una calidad muy mala y “10” una calidad muy buena.

CUADRO N° 23 CALIDAD

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
10	1	49	49	49
9	2	14	14	63
8	3	20	20	83
7	4	17	17	100
TOTAL		100	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 20 CALIDAD



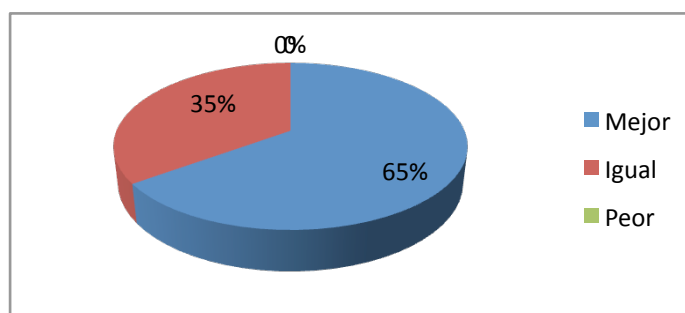
5.- ¿Compare la calidad de nuestros productos con nuestros competidores?

CUADRO N° 24 COMPETENCIA

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Mejor	1	65	65	65
Igual	2	35	35	100
Peor	3	0		
TOTAL		100	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 21 COMPETENCIA





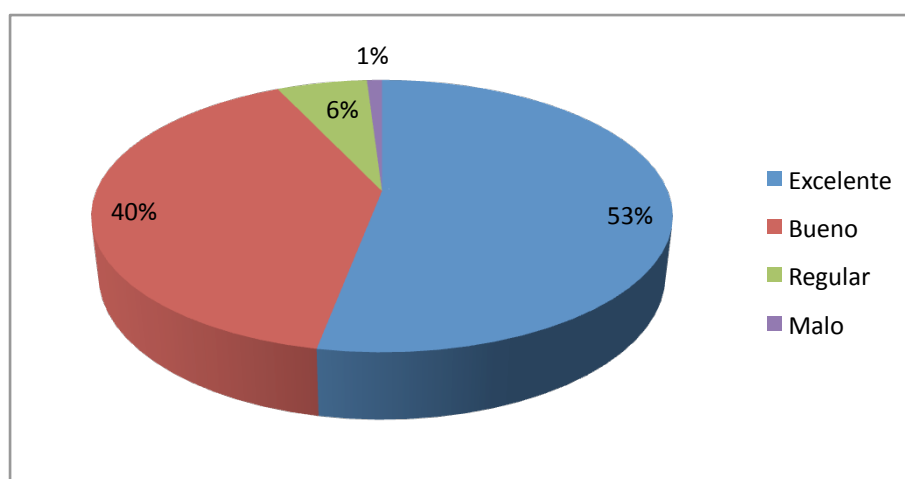
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

10.- ¿Cuál es el grado de satisfacción con los productos de la Panificadora?

CUADRO N° 25 SATISFACCION

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Excelente	1	53	53	53
Bueno	2	40	40	93
Regular	3	6	6	99
Malo	4	1	1	100
TOTAL		100	100	

ELABORADO POR: 22
GRAFICO N° 22 SATISFACCION



ANÁLISIS DE LA VARIABLE

En el siguiente análisis podemos observar que en la aceptación de producto tenemos un porcentaje muy alto y es del 80% esto para la empresa es bueno ya que nuestro producto es bueno y tiene la aceptación por nuestros consumidores, tenemos un porcentaje del 20% porque los clientes nos especifican que a veces el producto viene en mal estado por lo que le ayuda a la empresa a mejorar la calidad de nuestro producto.



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

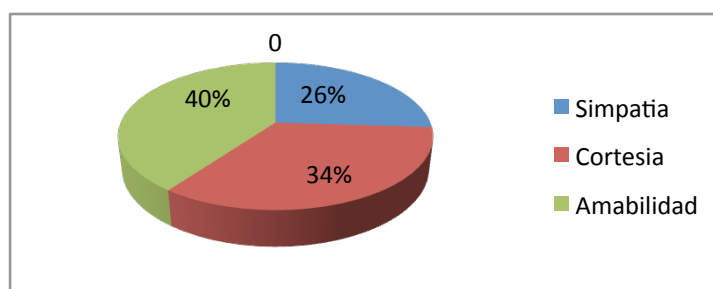
2. Satisfacción del cliente

1. ¿Qué opinión daría usted sobre la atención que recibe por parte del personal a la entrega del producto?

CUADRO N° 26 ATENCION

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Simpatía	1	26	26	26
Cortesía	2	34	34	60
Amabilidad	3	40	40	100
TOTAL		100	100	

**ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.
GRAFICO N° 23 ATENCION**

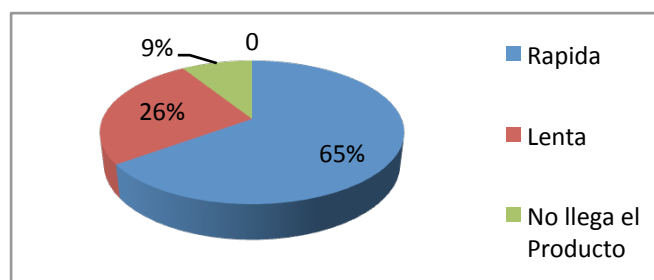


2.- ¿Cómo clasificaría el tiempo que tardan en la entrega de su pedido?

CUADRO N° 27 TIEMPO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Rápida	1	65	65	65
Lenta	2	26	26	91
No llega el producto	3	9	9	100
TOTAL		100	100	

**ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.
GRAFICO N° 24 TIEMPO**





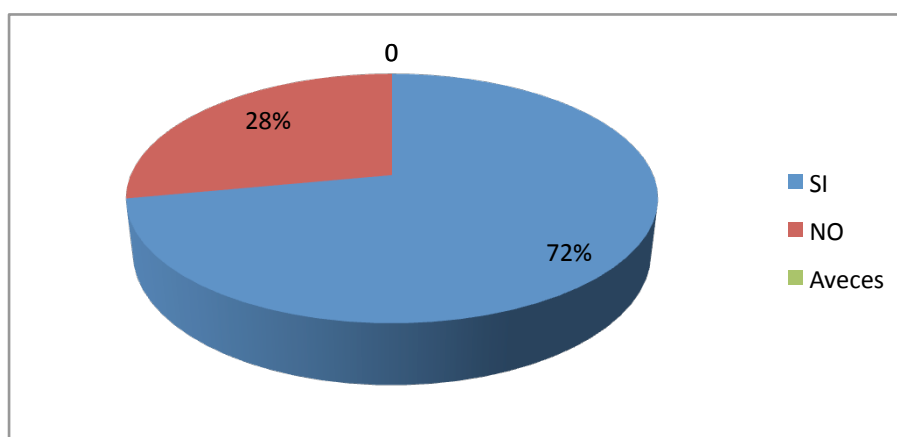
9.- ¿Ha llenado las expectativas por las cuales usted escogió nuestro servicio?

CUADRO N° 28 ESPECTATIVAS DE SERVICIO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
SI	1	72	72	72
NO	2	28	28	100
A veces	3	0	0	
TOTAL		10	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 25 ESPECTATIVAS DE SERVICIO



ANÁLISIS DE LA VARIABLE

Determinando el siguiente análisis tenemos un porcentaje alto de 70% de satisfacción al cliente ya que el desempeño y la comunicación clara de nuestros vendedores es mejor cada día mas porque se ha empleado nuevos cursos de capacitación para mejorar todos los contratiempos que pueden a ver con los clientes, el otro porcentaje es bajo porque al clientes que todavía no ven mejora con nuestros vendedores



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

3. Frecuencia de Consumo

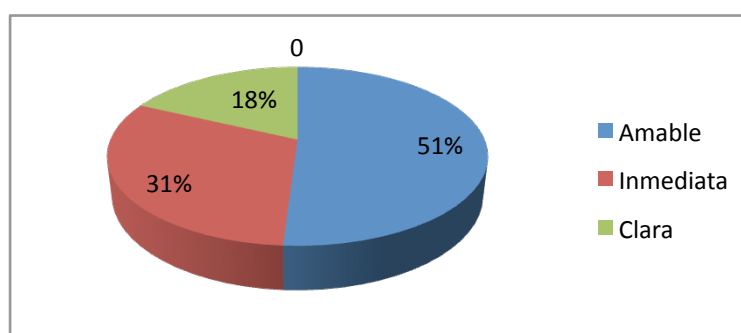
3.- ¿Ante reclamaciones, la respuesta que recibe por parte del personal es?

CUADRO N° 29 RECLAMACIONES

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Amable	1	51	51	51
Inmediata	2	31	31	82
Clara	3	18	18	100
TOTAL		100	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 26 RECLAMACIONES



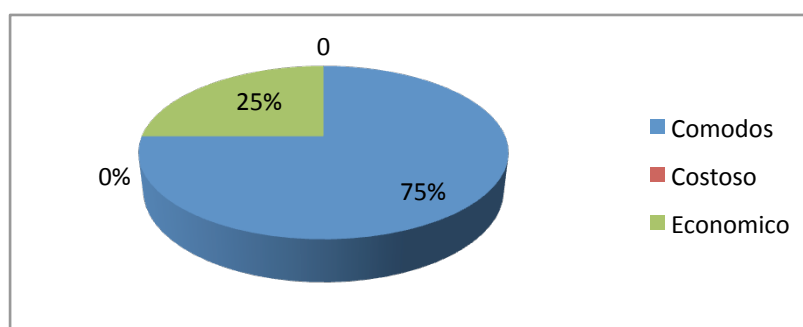
7.- ¿En su opinión los precios de nuestros productos son?

CUADRO N° 30 PRECIO

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
Cómodos	1	75	75	75
Costoso	2	0	0	100
Económico	3	25	25	
TOTAL		100	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIZ V.

GRAFICO N° 27 PRECIO





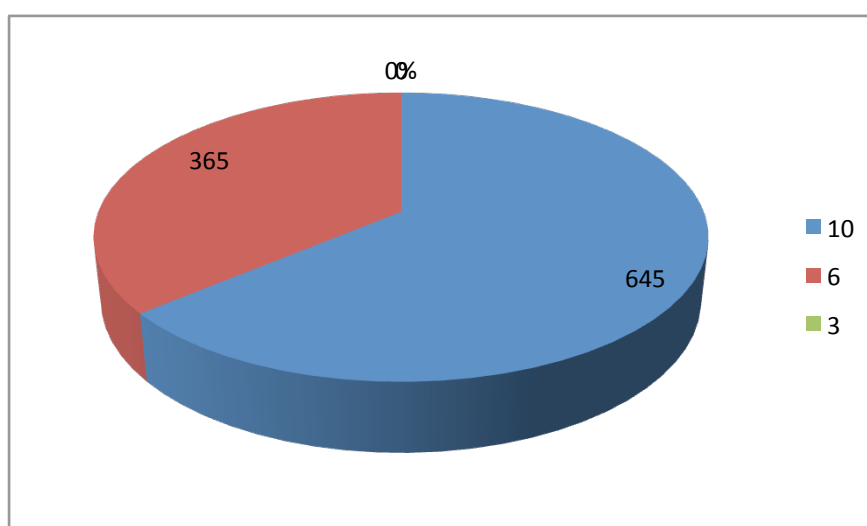
8.- ¿Qué puntuación le daría a la imagen de la Panificadora “Dulce Hogar”

CUADRO N° 31 IMAGEN CORPORATIVA

TIPO	CODIFICACION	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
10-7	1	64	64	64
6-4	2	36	36	100
3-0	3	0	0	
TOTAL		100	100	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.

GRAFICO N° 28 IMAGEN CORPORATIVA



ANÁLISIS DE LA VARIABLE

De acuerdo a la información proporcionada a través de la investigación, los precios de los diferentes productos varían de acuerdo al tipo de pan. Para determinar el precio del producto varía en el diferente tipo o diseño del pan ya que el precio está establecido por todo el Ecuador.



CONCLUSIONES

- La empresa debe ser capaz de cumplir con su propio modelo de gestión de innovación tecnológica, basado en sus necesidades, relacionadas con su sector y tamaño, pero, sobre todo, con su propia estrategia y visión del futuro
- Los tres principales métodos de distribución son: Distribuidores independientes, entrega a almacenes y distribución propia de la compañía. Estos métodos son los más utilizados en la búsqueda de reducción de los costos de comercialización.
- La mejor alternativa es crear cultura sobre el buen servicio al cliente incentivando al personal para que efectúe siempre resultados positivos y cree confianza hacia el cliente.

RECOMENDACIONES

- El trabajo realizado debe ser aplicado de tal manera que se entienda el proceso a seguir.
- Se deberá tener conocimientos suficientes para agregar alternativas/ opciones
- Debe cumplirse con los objetivos planteados ya que si no se lo realiza no se podrá encontrar la “velocidad de respuesta”
- A través del estudio de manejo de clientes mejoramos nuestras posibilidades de éxitos. Debemos promoverla, darla a conocer, llamar la atención de la clientela; esto quiere decir conocer los elementos del “servicio al cliente”.



4.1 RESPUESTAS DE LAS DIRECTRICES

VARIABLE INDEPENDIENTE

1.- ¿Qué tipo de Plan Estratégico debe implantarse para mejorar la productividad de la Panificadora “Dulce Hogar”?

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados), Para descubrir lo mejor de la organización con el objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

2.- ¿Desarrollar la implantación de estrategia de mejoramiento para la innovación de los productos?

Basados en los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico del ambiente organizacional creativo, del perfil creativo y de la gestión de la innovación, y los lineamientos dados, se plantea una estrategia de mejoramiento del ambiente organizacional creativo personalizada, convirtiéndose en una herramienta gerencial para optimizar el uso de los recursos y los resultados obtenidos de la gestión de la innovación en pro de la competitividad, integrando y alineando la estrategia de la empresa, las potencialidades identificadas y los objetivos institucionales.

VARIABLE DEPENDIENTE

1.- ¿Qué factores de contingencia influyen en el servicio atención al cliente en la Panificadora “Dulce Hogar”?

La estructura organizativa

Determinan el diseño y la estructura organizativa

Amplia participación en toma de decisiones

Canales comunicación más amplia e informa



2.- ¿Qué estrategias se recomendaría para incrementar los clientes en la Panificadora?

Aumentar la promoción
Enfocarse en un cliente específico
Aumentar credibilidad
Incentivar a los empleados
Incentivar a los clientes
Verificar los precios
Atraer la venta

PROPUESTA

1.- ¿Cuáles son los principales hitos del proceso de reestructuración de la Panificadora?

Contribuir a promover una infraestructura
Una reestructuración interna suele producirse como resultado de un análisis de negocios que muestra la necesidad de una mayor eficiencia en la forma en que los departamentos de la organización comunican y completan las tareas.

2.- ¿La reestructuración del proceso de la Panificadora, mejorará la calidad y distribución de los productos?

La mejora de calidad embasa a la reestructuración del proceso de producción es muy bueno ya que mejora la calidad de los productos y disminuye tiempos muertos para que pueda disminuir el costo del producto



CAPITULO V

5. 1. ANALISIS SITUACIONAL

5.1.1. ANALISIS EXTERNO

MACROAMBIENTE

Macro ambiente la empresa y todos los demás actores que operan en un macroentorno más amplio que las que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa. Se figuran seis fuerzas principales del macro entorno de la empresa.

La demografía: es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico resulta de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados.

Entorno Económico Los mercados requieren poder de compra además de gente. Este apartado consiste en los factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Entorno Natural: Abarca los recursos naturales -que se requieren como insumos que resultan afectados por las actividades de marketing

Entorno Tecnológico: Este tal vez es la fuerza que está moldeando más drásticamente nuestro destino.

Entorno Político: Los sucesos que tienen lugar en el entonopolítico afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización. Este consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

Entorno Cultural: Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamiento básicos de una sociedad.



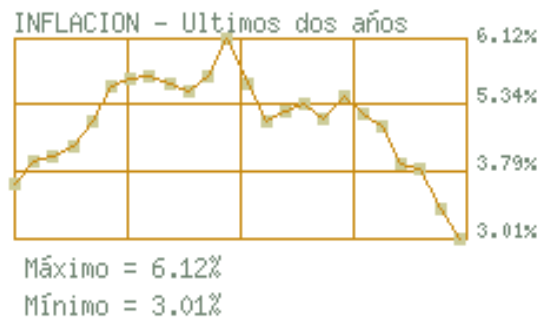
5.1.1.1 Aspectos Económicos

INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

INFLACIÓN ANUAL

GRAFICO N° 29 INFLACION ANUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO N° 32 INFLACION ANUAL

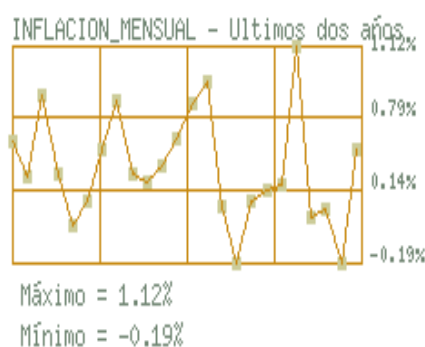
FECHA	VALOR
Marzo 2013	3.01%
Febrero 2013	3.48%
Enero 2013	4.10%
Diciembre 2012	4.16%
Noviembre 2012	4.775
Octubre 2012	4.94%
Septiembre 2012	5.22.%
Agosto 2012	4.88%
Julio 2012	5.09%
Junio 2012	5.00%
Mayo 2012	4.85%
Marzo 2012	6.12%
Febrero 2012	5.53%
Enero 2012	5.29%

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ



INFLACION MENSUAL

GRAFICO N° 30 INFLACION MENSUAL



Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO N° 33 INFLACION MENSUAL

FECHA	VALOR
Marzo 2013	0.44%
Febrero 2013	0.18%
Enero 2013	0.50%
Diciembre 2012	-0.19%
Noviembre 2012	0.14%
Octubre 2012	0.09%
Septiembre 2012	1.12%
Agosto 2012	0.29%
Julio 2012	0.26%
Junio 2012	0.18%
Mayo 2012	-0.19%
Marzo 2012	0.90%
Febrero 2012	0.78%
Enero 2012	0,57%

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

ANALISIS

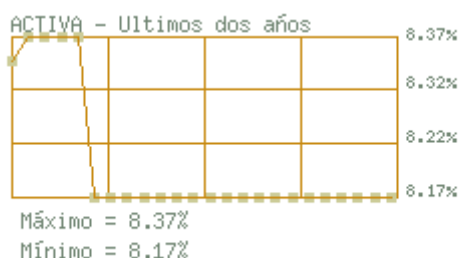
La inflación se observa en el cuadro que para el año 2013 tiene un porcentaje del 4% y se considera una oportunidad para mi proyecto ya que existe una estabilidad por el momento esto permitirá que la gente pueda adquirir bienes y servicios sin afectar a su economía



5.1.1.2. TASA ACTIVA

Es un porcentaje que la situación bancaria de acuerdo a las condiciones del mercado y las posiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

GRÁFICO N° 31 TASA ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador

CUADRO N° 34 TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Marzo 2013	8.17%
Febrero 2013	8.17%
Enero 2013	8.17%
Diciembre 2012	8.17%
Noviembre 2012	8.17%
Octubre 2012	8.17%
Septiembre 2012	8.17%
Agosto 2012	8.17%
Julio 2012	8.17%
Junio 2012	8.17%
Mayo 2012	8.17%
Marzo 2012	8.17%
Febrero 2012	8.17%
Enero 2012	8.17%

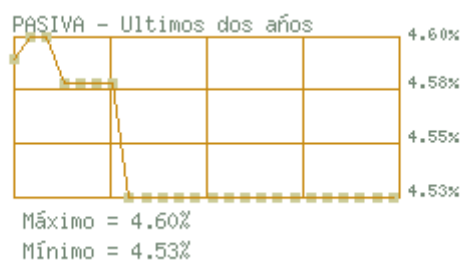
ELABORADO POR: VERÓNICA
DÍAZ



5.1.1.3. TASA PASIVA

Es un porcentaje que se paga a la institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que existen.

GRÁFICO N° 32 TASA PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador
CUADRO N° 35 TASA PASIVA

FECHA	VALOR
Marzo 2013	4.53%
Febrero 2013	4.53%
Enero 2013	4.53%
Diciembre 2012	4.53%
Noviembre 2012	4.53%
Octubre 2012	4.53%
Septiembre 2012	4.53%
Agosto 2012	4.53%
Julio 2012	4.53%
Junio 2012	4.53%
Mayo 2012	4.53%
Marzo 2012	4.53%
Febrero 2012	4.53%
Enero 2012	4.53%

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ



GRÁFICO N° 33 TASA DE INTERÉS

Tasas de Interés			
ABRIL 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

ANALIZANDO

Analizando la tasa de interés es una oportunidad ya que el precio del dinero en el mercado financiero al igual que cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escases la tasa sube. Es un porcentaje que se paga por el uso del dinero en un determinado tiempo. La tasa está íntimamente relacionada con el ahorro, la inversión y LA formación del capital



5.1.1.4 TASA DE DESEMPLEO

La tasa de desempleo nacional urbano fue del 5,2% en el segundo trimestre de este año, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Esto representa un crecimiento de 0,3 puntos porcentuales con relación al primer trimestre de este año en el que alcanzó 4,91%. Sin embargo, la cifra sigue siendo más baja que la registrada durante el segundo trimestre del año anterior, cuando alcanzó el 6,4%.

GRAFICO N° 34 TASA DE SESEMPLEO



FUENTE: BANCO CENTRAL

CUADRO N° 36 TASA DE DESEMPLEO

<u>FECHA</u>	<u>VALOR</u>
Diciembre 2012	5.00%
Septiembre 2012	4.60%
Junio 2012	5.19%
Marzo 2012	4.88%
Diciembre 2011	5.07%
Septiembre 2011	5.52%
Junio 2011	6.36%
Marzo 2011	7.04%

ELABORADO POR VERONICA DIAZ

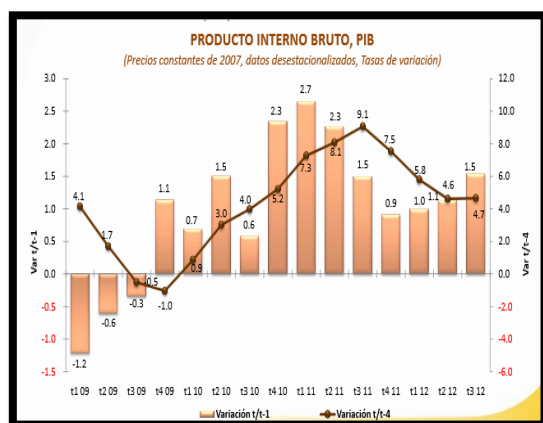
ANALISIS

Es una oportunidad ya que en la provincia de Pichincha tiene un porcentaje bajo por lo tanto esto no afecta a la provincia, el comportamiento económico ha sido más.

5.1.1.5. PIB

Es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de un país durante un período determinado de tiempo (normalmente, un año). El PIB es usado como una medida del bienestar material de una sociedad y es objeto de estudio de la macroeconomía

GRAFICO N° 35 PIB



CUADRO N° 37 PIB

FECHA	VALOR
Febrero-14-2013	710.00
Febrero-13-2013	699.00
Febrero-12-2013	703.00
Febrero-11-2013	704.00
Febrero-10-2013	705.00
Febrero-09-2013	705.00
Febrero-08-2013	705.00
Febrero-07-2013	705.00
Febrero-04-2013	706.00
Febrero-03-2013	704.00
Febrero-02-2013	704.00
Febrero-01-2013	704.00
Enero-31-2013	704.00
Enero-30-2013	703.00
Enero-29-2013	702.00
Enero-28-2013	701.00
Enero-27-2013	703.00
Enero-26-2013	703.00
Enero-25-2013	703.00
Enero-24-2013	708.00
Enero-23-2013	708.00
Enero-22-2013	708.00
Enero-21-2013	708.00
Enero-20-2013	708.00
Enero-19-2013	708.00
Enero-18-2013	708.00
Enero-17-2013	707.00
Enero-16-2013	709.00
Enero-15-2013	710.00
Enero-14-2013	747.00

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

Análisis del PIB

El PIB es una oportunidad para la Panificadora ya que la producción es de primera necesidad y la cual acogido durante todos estos años aumentando de poco en poco



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA” ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

5.1.1.6. BALANZA COMERCIAL

Es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período.

Es la diferencia entre los bienes que un país vende al exterior y los que compra a otros países.

Hay dos tipos: positiva, que es cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, situación que típicamente se presenta en los países en vía de desarrollo.

GRÁFICO N° 36 BALANZA COMERCIAL

BALANZA COMERCIAL *

Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles)

	Ene-Feb 2009			Ene-Feb 2010			Ene-Feb 2011			Ene-Feb 2012			Variación 2012 - 2011			
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a				
	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	Volumen	Valor USD FOB	Valor unitario	
Exportaciones totales	4,481	1,674,492	374	4,080	2,620,582	642	4,614	3,322,176	720	4,984	4,074,688	817	8.0%	22.7%	13.5%	
Petroleras **	22,818	630,601	28	19,732	1,388,036	70	22,891	1,868,815	82	25,939	2,609,139	101	13.3%	39.6%	23.2%	
No petroleras	1,313	1,043,891	795	1,336	1,232,547	923	1,429	1,453,361	1,017	1,374	1,465,549	1,066	-3.8%	0.8%	4.9%	
Importaciones totales	1,774	2,255,979	1,272	2,218	2,637,057	1,189	2,152	3,157,579	1,467	2,319	3,785,024	1,632	7.8%	19.9%	11.2%	
Bienes de consumo	153	530,059	3,473	136	516,176	3,787	157	611,802	3,894	168	755,776	4,491	7.1%	23.5%	15.3%	
Materias primas	893	751,932	842	1,158	874,676	755	1,143	1,024,683	896	1,287	1,209,823	940	12.5%	18.1%	4.9%	
Bienes de capital	70	689,238	9,807	67	635,573	9,508	84	838,682	9,954	89	1,050,653	11,786	5.8%	25.3%	18.4%	
Combustibles y Lubricantes	657	280,094	426	854	581,196	681	766	649,781	848	774	760,273	982	1.1%	17.0%	15.8%	
Diversos	1	4,656	5,583	3	11,855	4,376	1	6,304	5,742	1	8,499	9,092	-14.8%	34.8%	58.3%	
Ajustes ***		0			17,582			26,327			0			-100.0%		
Balanza Comercial - Total		-581,487			-16,475			164,597			289,664			76.0%		
Bal. Comercial - Petrolera		350,507			806,839			1,219,033			1,848,866			51.7%		
Bal. Comercial - No petrolera		-931,994			-823,314			-1,054,437			-1,559,202			-47.9%		

ANÁLISIS

Basándonos en las teorías microeconómicas es una oportunidad un consumidor no gasta más de los ingresos que vaya a recibir tanto en el largo como el corto plazo, es por ello que las importaciones de los productos lo realizan las personas que piensan que van a tener salida en el mercado ya que nadie interviene en algo que luego no va poder vender

La balanza comercial es aquella que está compuesta por productos del Ecuador exporta así los diferentes países, así como también productos que importa para poder satisfacer una demanda interna que las firmas nacionales no logran satisfacer.



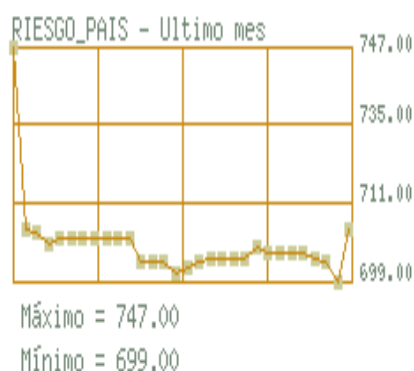
5.1.1.7. RIESGO PAIS

Es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país. Mide en el tono político, económico, seguridad pública.

El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.

GRAFICO N° 37 RIESGO PAIS

CUADRO N° 38 RIESGO PAIS



FECHA	VALOR
Febrero-14-2013	710.00
Febrero-13-2013	699.00
Febrero-12-2013	703.00
Febrero-11-2013	704.00
Febrero-10-2013	705.00
Febrero-09-2013	705.00
Febrero-08-2013	705.00
Febrero-07-2013	705.00
Febrero-04-2013	706.00
Febrero-03-2013	704.00
Febrero-02-2013	704.00
Febrero-01-2013	704.00
Enero-31-2013	704.00
Enero-30-2013	703.00
Enero-29-2013	702.00
Enero-28-2013	701.00
Enero-27-2013	703.00
Enero-26-2013	703.00
Enero-25-2013	703.00
Enero-24-2013	708.00
Enero-23-2013	708.00
Enero-22-2013	708.00
Enero-21-2013	708.00
Enero-20-2013	708.00
Enero-19-2013	708.00
Enero-18-2013	708.00
Enero-17-2013	707.00
Enero-16-2013	709.00
Enero-15-2013	710.00
Enero-14-2013	747.00

ANÁLISIS

Para la Cámara de Industrias y Producción (CIP), el riesgo país (EMBI) del Ecuador es el segundo más alto de América Latina, superado sólo por el de Venezuela.

El riesgo país se entiende que está relacionado con la eventualidad de que un Estado soberano se vea imposibilitado o incapacitado de cumplir con sus



obligaciones con algún agente extranjero, por razones fuera de los riesgos usuales que surgen de cualquier relación crediticia.

5.1.1.8. ASPECTO LEGAL

CÓDIGO DE LA PRODUCCIÓN

El Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

Fines.- La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los factores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas.
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.



- e. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- f. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistemática, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad, las acciones de los productores y empresas, y el entorno jurídico - institucional;
- g. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico.

CÓDIGO DE TRABAJO

- a) **Ámbito de este Código.-** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.
- b) **Representantes de los empleadores.-** Son representantes de los empleadores los directores, gerentes, administradores, capitanes de barco, y en general, las personas que a nombre de sus principales ejercen funciones de dirección y administración, aún sin tener poder escrito y suficiente según el derecho común. El empleador y sus representantes serán solidariamente responsables en sus relaciones con el trabajador.
- c) **Libertad de trabajo y contratación.-** El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA” ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

- d) Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.
- e) Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo.
- f) Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo.
- g) La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.
- h) Estabilidad mínima y excepciones.- Establéese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes.
- i) Quienes pueden contratar.- Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la ley reconoce con capacidad civil para obligarse.
- j) Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.



- k) Salario y sueldo.-Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.
- l) El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.
- m) Estipulación de sueldos y salarios.-Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

ANÁLISIS

Es una amenaza ya que las nuevas reformas políticas atacan más a los trabajadores de empresas pequeñas en pagos más los beneficios de ley y eso incluye a la nuestra

5.1.1.9. ASPECTOS SOCIO CULTURALES

Desempleo y pobreza bajan el tercer trimestre, según INEC

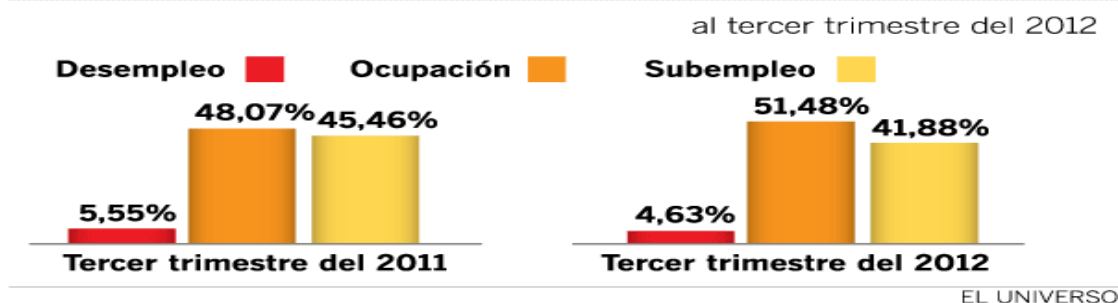
El desempleo en Ecuador durante el tercer trimestre de este año se redujo en casi un punto porcentual, ubicándose en 4,6% frente al 5,5% del mismo periodo del año pasado.

El subempleo también bajó en 3,6 puntos porcentuales entre ambos periodos, mientras la ocupación plena subió en 3,4 puntos, anunciaron ayer el secretario nacional de Planificación, FanderFalconí, y el director (e) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), David Vera.



GRÁFICO N° 38 SOCIO CULTURALES

Encuesta nacional urbana DE EMPLEO, DESEMPLEO Y SUBEMPLEO



Los aspectos socio culturales de la Panificadora Dulce Hogar es una amenaza ya que los trabajadores son el núcleo familiar por lo cual no acatan de manera responsable lo que realizan

Siendo también una amenaza

Intolerancia

Hora ecuatoriana

Conformismo

Impuntualidad

ANÁLISIS

Es una amenaza ya que la responsabilidad de hacer crecer la empresa es de todos los familiares no de uno por lo cual mejor sería acatar órdenes mas superiores y cambiar las costumbres que como ecuatorianos tenemos, también siendo más responsables del negocio familiar

5.1.1.10. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

En el Ecuador la tecnología está muy avanzada, no porque la produzcamos, pero si porque somos un país extremadamente consumista de tecnología de punta.

Dada la gran competencia existente, hay muchas facilidades para poder adquirir tecnología de muy buenas características y a precios cómodos y con facilidad de pago.

En la empresa se debe obtener registros de base de datos y para obtener esto se recurre a la tecnología.



Equipos de computación: equipos de primera necesidad en cuanto se refiere a empresas ya que puede variar el tipo de negocio pero su utilización será la misma, el adecuar información para obtener más y mejores resultados.

Muebles y enseres.- muebles de oficina acorde al prestigio de la empresa y las necesidades la misma y de nuestros clientes.

Inventarios.- contaremos con suministros de acuerdo a la capacidad de generar resultados como lo son papelería, útiles de oficina, etc. obsoletos o perder eficacia sin conseguir generar la atención suficiente de los usuarios y consumidores.

ANÁLISIS

Es una oportunidad ya que al poseer la tecnología determinada y que se encuentra al alcance, será para nosotros será un medio de desarrollo, y herramienta de trabajo con el fin de brindar un servicio de calidad y cumpliendo las expectativas de nuestros clientes.

5.1.2. ANÁLISIS INTERNO

Identificar el conjunto de factores internos o las causas que expliquen las debilidades o problemas más comunes relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de rentabilidad de la misma durante un período determinado de tiempo.

5.1.2.1.FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

5.1.2.1.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Nuestra filosofía empresarial se sustenta en valores que nos proporcionan dirección y enfoque a la acción:

- **INTEGRIDAD:** Actuamos con honestidad y lideramos con el ejemplo.
- **RESPONSABILIDAD:** Obramos con perseverancia para lograr nuestros compromisos, teniendo presente la protección de los recursos naturales y el medio ambiente.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA” ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- **SERVICIO:** Servimos con devoción y orientamos todo nuestro esfuerzo para asegurar la lealtad de ciertos consumidores.
- **CALIDAD:** Hacemos el trabajo en equipo y bien hecho desde el principio, damos lo mejor de nosotros y buscamos siempre soluciones simples y efectivas.

DEBILIDAD

La empresa no cuenta con una filosofía Empresaria

5.1.2.1.2. MISIÓN

Ser una empresa dedicada a la venta de productos frescos y de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros consumidores brindando a la vez beneficios reales a todas las personas con quienes trabajamos

5.1.2.1.3. VISION

Ser una empresa líder en elaboración y comercialización de productos de panadería y pastelería sustentados en criterios de calidad y competitividad que va desde nuestro personal hasta nuestros socios comerciales.

5.1.2.2.OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Ser una empresa dedicada a la producción y distribución de pan y pastelería, llegando a ser líderes en el mercado nacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr una mayor participación en el mercado nacional.
- Ser una empresa reconocida por su variedad y calidad de productos.
- Brindar a nuestros clientes un servicio personalizado.
- Satisfacer las necesidades y deseos de los clientes



5.1.2.3. ESTRATEGIA

PANIFICADORA “DULCE HOGAR” está enfocada en brindar a sus clientes servicio de calidad y precio cómodos en sus productos, manteniendo en ellos la lealtad, credibilidad y poder lanzar las nuevas tendencias del mercado, en relación a los fines generales de la misma, esto nos ayuda a marcar la diferencia, a ser percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

5.1.2.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

La empresa cree saber lo que el cliente necesita, la clase de servicio que aspira recibir con el fin de satisfacer sus necesidades.

FORTALEZA

La empresa es capaz de brindar un servicio de calidad y seguridad acorde a las necesidades del cliente

PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL

5.1.2.4.1. PLANIFICACION

La planificación es la fase fundamental del proceso de desarrollo y organización del departamento de Producción, pues es la que elabora los productos de buena calidad y, en definitiva, optimizar y organizar los recursos.

FORTALEZA:

- ❖ El servicio es controlado de manera que satisface a la demanda.
- ❖ La empresa mantiene sus equipos de manera adecuada.

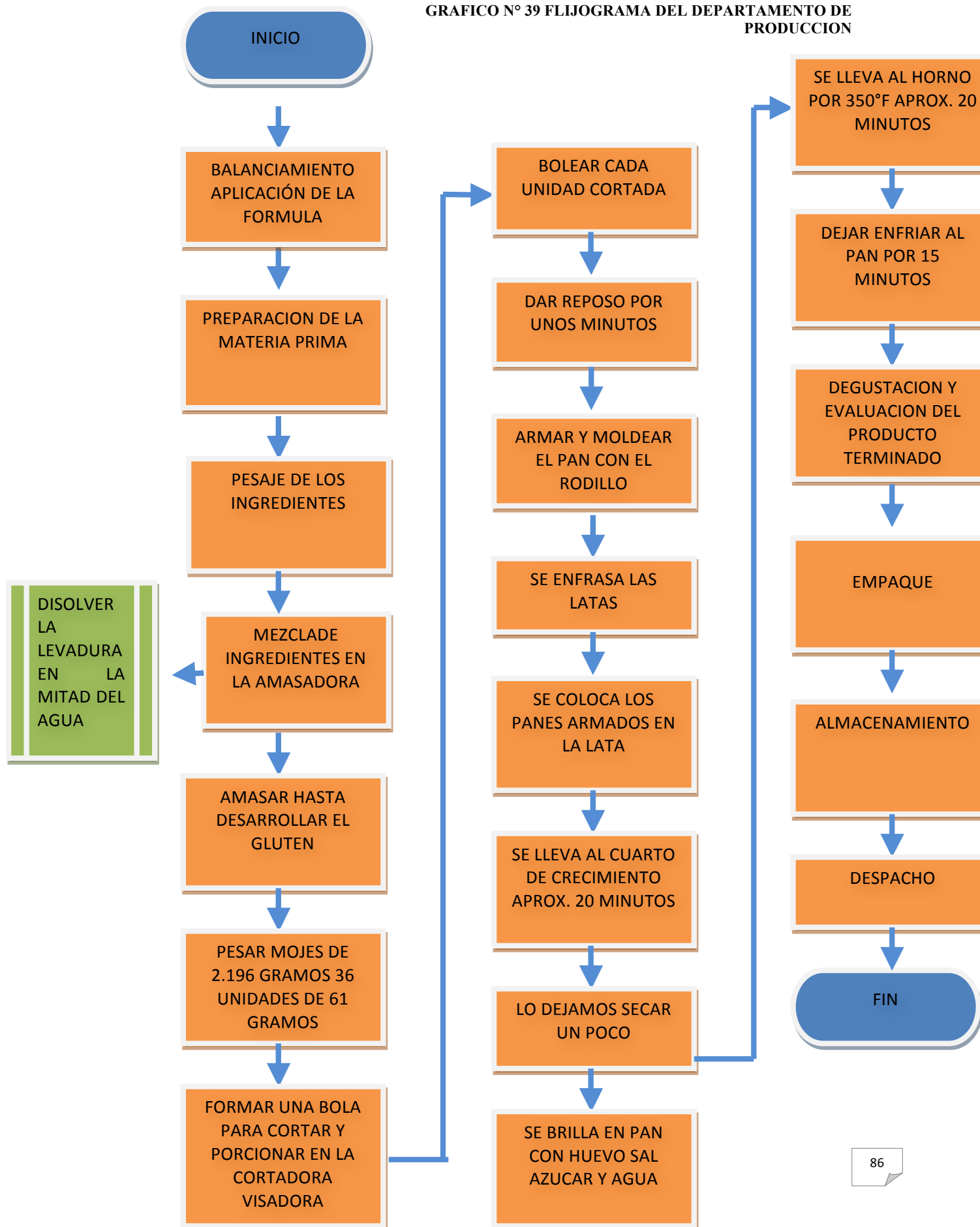
DEBILIDAD:

- ❖ No tiene fechas exactas para el cumplimiento del cronograma.



5.1.2.4.2. ORGANIZACIÓN

GRÁFICO N° 39 FLIJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN





Este organigrama se encuentra definido por los procesos que se establecieron según las necesidades de la empresa.

En este organigrama se puede evidenciar cual es la forma adecuada de la producción de pan

FORTALEZA

La empresa tiene establecido sus procesos para la elaboración del producto por lo tanto los empleados pueden desarrollar el producto de la forma indicada y con una buena calidad.

5.1.2.4.3. DIRECCIÓN.

El tipo de liderazgo que se ejerce es el democrático, se ejerce a consenso en actividades varias para buscar alternativas y opciones a los casos establecidos es como:

Manejo de clientes

Manejo de proveedores

FORTALEZA

Apoyo por parte del gerente en la toma de decisiones beneficiosas para la empresa, también está comprometida con el sistema de servicio de calidad para tener una mejor atención con el cliente

5.1.2.4.4. CONTROL

En esta etapa se busca cumplir y hacer cumplir los procedimientos y políticas de la empresa, con el cumplimiento de los horarios establecidos y la satisfacción del cliente, mutua cooperación de nuestros colaboradores

DEBILIDAD

La falta del cumplimiento de horarios afecta mucho en la calidad del producto y el personal no se adapta al control que la empresa establece.



5.1.2.5.MICROAMBIENTE

5.1.2.5.1. COMPETENCIA

La **competencia** es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes.

5.1.2.5.2. COMPETENCIA INDIRECTA E INDIRECTA

Para analizar la competencia directa y/o indirecta se tomo en cuenta la mencionada en el diagnóstico del proyecto en la cual obtuvimos la siguiente tabla:

❖ PANIFICADORA DAYANA

Producción de pan, pastelería y productos para el desayuno
Carapungo primera etapa y calle Luis Vacarí QUITO, PICHINCHA
(ECUADOR)
TLFONO: 022895643

❖ PANIFICADORA LATACUNGA

Producción de pan y venta de productos para el desayuno
Carcelén Bajo calle A
TLFNO: 022805078

❖ PANIFICADORA SAN JUAN

Producción de pan y pastelería
SAN JUAN DE CALDERON
TLFNO: 022 436385



5.1.2.5.3. PROVEEDORES

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

CUADRO N° 39 PROVEEDORES

PROVEEDOR	PRODUCTO	DIRECCION	TELEFONO
	LEVADURA COLORANTES COMPLEMENTOS NUTRICIONALES ESENCIAS MARGARINA	Avenida 12 de octubre, N 26-27 Piso 12, Oficina 1205	593-2-986-210
	HARINA	AV.DE LA PRENSA N56-87 (3737)	(593) (2) 2469369
	AZUCAR	Gral. Elizalde 114 Entre Pichincha y Malecón	0992083281 0992083290

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ



5.1.2.5.4. TARGET

El target de la empresa al cual está dirigido es a la población de ECUADOR SECTOR CALDERON son tiendas que adquieren nuestro producto para vender a los consumidores. La empresa ofrece diferentes productos cual hace más competitivo a la empresa y tener más fluencia de clientes.

5.1.2.5.5. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El cliente es la figura que está siempre presente, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir. Nuestra empresa ya tiene una distribución clara ya que tiene sus rutas para el despacho de los productos.

5.1.2.5.6. CLIENTE INTERNO

Tiene relación con los trabajadores de la organización, con ellos pretende lograr una mayor lealtad y compromiso con las estrategias de la empresa.

Se les considera clientes internos a nuestros jefes, compañeros y familiares. A cada uno de nosotros nos gusta que cuando llegemos a algún lado nos muestren una actitud de ayuda, respeto, comodidad, empatía, satisfacción, cada una de ella es lo que debemos ofrecerle a nuestro cliente interno.

5.1.2.5.7. CLIENTE EXTERNO

Es toda persona o entidad externa a la empresa que adquiere nuestros productos ofrecidos por la empresa.

ANALISIS

Es una Fortaleza ya que la empresa tiene establecido todo su microambiente por lo tanto esto es muy bueno para la panadería tiene el conocimiento de todos clientes.



5.1.3. ANALISIS MATRICIAL

MATRIZ DE RESUMEN EXTERNO

CUADRO N° 40 MATRIZ DE RESUMEN EXTERNO

OPORTUNIDADES	COMENTARIOS
INFLACIÓN	Estabilidad del costo en poder de adquisición de los clientes
TASA DE INTERES	Provoca una demanda promedio estable y/o creciente lo cual es beneficioso.
TASA DE DESEMPLEO	Por la situación económica del país se genera fuentes de empleo a las personas calificadas para este servicio
PIB	Por la situación económica del país vemos una estabilización muy buena y así no afecta a las empresas
BALANZA COMERCIAL	Servicios de mejor calidad, que satisfacen las expectativas del cliente.
RIESGO PAIS	Aumento de la competitividad del departamento
ASPECTO TECNOLOGICO	El departamento será una de los más reconocidos por el producto y su avance tecnología

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

AMENAZAS	COMENTARIOS
ASPECTO LEGAL	Formamos parte de un grupo de visionarios que tienen como iniciativa la puesta en marcha este tipo de negocios a catando a las leyes normas del país
ASPECTO SOCIO CULTURAL	Todas las familiar tienen la capacidad de adquirir nuestro producto

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MATRIZ IMPACTO EXTERNO

CUADRO N° 41 MATRIZ IMPACTO EXTERNO

OPORTUNIDADES			
IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
INFLACION	X		
TASA DE INTERES		X	
TASA DE DESEMPLEO		X	
PIB		X	
BALANZA COMERCIAL		X	
RIESGO PAIS	X		
ASPECTO TECNOLÓGICO		X	

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

AMENAZAS			
IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
ASPECTO LEGAL		x	
ASPECTO SOCIO CULTURAL	X		

ELABORADO POR VERONICA DIAZ



MATRIZ DE ACCION EXTERNO

CUADRO N° 42 MATRIZ DE ACCION EXTERNO

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
INFLACIÓN	Aprovechar que se mantiene una estabilidad en los valores porcentuales en la tasa de inflación para poner en marcha el proyecto
TASA ACTIVA Y PASIVA.	Diferenciación con base al costo beneficio y calidad en el servicio para captar clientes
TASA DE DESEMPLEO	Provoca que existan más oportunidades de mejora y acortar tiempos.
PIB	Fortalecer el crecimiento de la empresa para generar una aportación acorde al sistema; es decir, generando fuentes de empleo y estabilidad laboral
BALANZA COMERCIAL	Realizar una diferenciación en los servicios, dar un valor agregado de calidad en el servicio post-venta
RIESGO PAIS	Fomentar el aporte personal y de socios con el fin de evitar el financiamiento a futuro
ASPECTO TECNOLÓGICO	Contar con sistemas confiables y actualizados, los cuales permitan la mejor prestación de servicios

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
ASPECTO LEGAL	Acatar a las nuevas leyes que a dispuesto el presidente del Ecuador
ASPECTO SOCIO CULTURAL	Realizar un análisis psicológico y de actitud a cada uno de las personas de nuestra empresa.

ELABORADO POR VERONICA DIAZ



5.1.3.2. MATRIZ RESUMEN INTERNO

CUADRO N° 43 MATRIZ RESUMEN INTERNO

FORTALEZA	COMENTARIOS
PLANIFICACION	Se estable por medio de normas y reglas que dispone la empresa
ORGANIZACIÓN	Los procesos están establecidos mediante un flujograma para que lo trabajadores tengan de donde guiarse
DIRECCION	El liderazgo que tiene por parte de dueño es monotonía ya que siempre es lo mismo
COMPETENCIA	Hay mucha competencia en nuestro entorno pero con la variedad de productos que tiene la empresa es muy bueno para nosotros
PROVEEDORES	El conocimiento de los proveedores es muy beneficioso para la empresa
TARGET	Tenemos establecido nuestro target
CANALES DE DISTRUBUCION	Las rutas de la distribución del pan ya están seleccionadas para cada uno de nuestros vendedores
CLIENTE EXTERNO	La gran acogida que tiene nuestro producto

ELABORADO POR VERONICA DIAZ V.

DEBILIDADES	COMENTARIOS
FILOSOFIA EMPRESARIAL	La falta de un filosofía hace a la empresa que no tiene claro sus objetivos
CONTROL	No se estable un control por parte del dueño por lo tanto los horarios no son controlados
CLIENTE INTERNO	La Falta de personal para a producción de los productos

ELABORADO POR VERONICA DIAZ V.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

MATRIZ IMPACTO INTERNO

CUADRO N° 44 MATRIZ IMPACTO INTERNO

FORTALEZA			
IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
PLANIFICACION	X		
ORGANIZACIÓN		x	
DIRECCION		X	
COMPETENCIA		X	
PROVEEDORES	X		
TARGET		X	
CANALES DE DISTRIBUCION		X	
CLIENTE EXTERNO	X		

ELABORADO POR VERONICA DIAZ V.

DEBILIDAD			
IMPACTO	ALTO	MEDIO	BAJO
FILOSOFIA EMPRESARIAL			X
CONTROL		X	
CLIENTE INTERNO			X

ELABORADO POR VERONICA DIAZ



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

MATRIZ ACCION INTERNA

CUADRO N° 45 MATRIZ ACCION INTERNA

FORTALEZA	ESTRATEGIAS
PLANIFICACION	Hacer cumplir a los trabajadores las normas establecidas por parte de la empresa
ORGANIZACION	Mejorar los procesos ya establecidos para tener una mejor calidad en el producto
DIRECCION	Tener una buena ayuda para el buen manejo de todas la aéreas
COMPETENCIA	Implementar la variedad de nuevos productos o muestras gratis para los clientes
PROVEEDORES	Establecer tiempos para los pedidos de materiales
TARGET	
CANALES DE DISTRIBUCION	Hacer un estudio de nuevas rutas para incrementar la cartera de clientes
CLIENTE EXTERNO	Hacer campañas publicitarias para incrementar clientes

ELABORADO POR VERONICA DIAZ V.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
FILOSOFIA EMPRESARIAL	Implementación de una filosofía empresarial para que todo el personal tenga un conocimiento de su empresa
CONTROL	Implementar una supervisión para que controle los horarios de entrada y salida y el mantenimiento del área
CLIENTE INTERNO	Capacitar a los trabajadores para que a la hora de rotación de puestos tengan como defenderse

ELABORADO POR VERONICA DIAZ V.



5.2. ESTRUCTURA POR PROCESOS

5.2.1. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PROCESOS

El presente capítulo tiene como objetivo crear, inventariar, seleccionar y analizar los procesos del Departamento de Producción a fin de identificar los diversos problemas que lo afecten en cuanto a personal, tecnología, espacio físico, tiempos y costos, además se identificará responsable de las distintas actividades y procesos. Los procesos en estudio se realizarán en base al impacto que estos generan en el departamento obteniendo como resultado los respectivos procesos básicos.

Adicionalmente este capítulo representa los respectivos niveles de eficiencia tanto en tiempos como en costos detallados en los curso gramas.

“Un proceso es parte de un sistema, en el cual mediante actividades específicas, que agregan valor, se transforman los recursos en productos. También puede describirse como una serie de actividades o pasos relacionados a través de los cuales se transforman los recursos y se obtienen bienes o servicios.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

La selección permitirá establecer los problemas, deficiencias, anomalías más destacadas, empleando herramientas administrativas, como el diagrama de calidad, la cadena de valor empresarial y el diagrama de análisis de procesos.

5.2.2. DIAGRAMA DE CALIDAD

A continuación se representa de forma gráfica la estructura funcional del Departamento de Reclamos orientado a la teoría de procesos, por tanto los actores participantes en el desarrollo de este diagrama son:

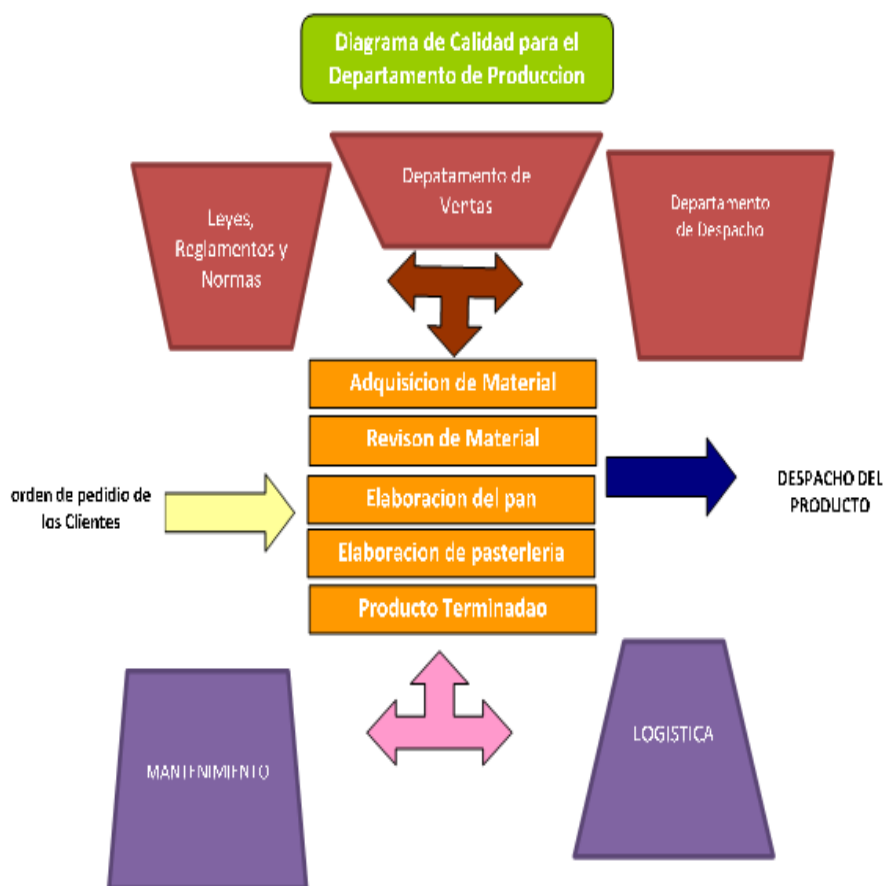
Entradas: Orden de pedido

Salidas: despacho del Producto

Controles: adquisición del materia, revisión del materia, elaboración del pan, elaboración de pastelería, producto terminado

Herramientas: Logística, Mantenimiento

GRAFICO N° 40 DIAGRAMA DE CALIDAD



ELABORADO POR: VERONICA DIAZ



5.2.3. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL

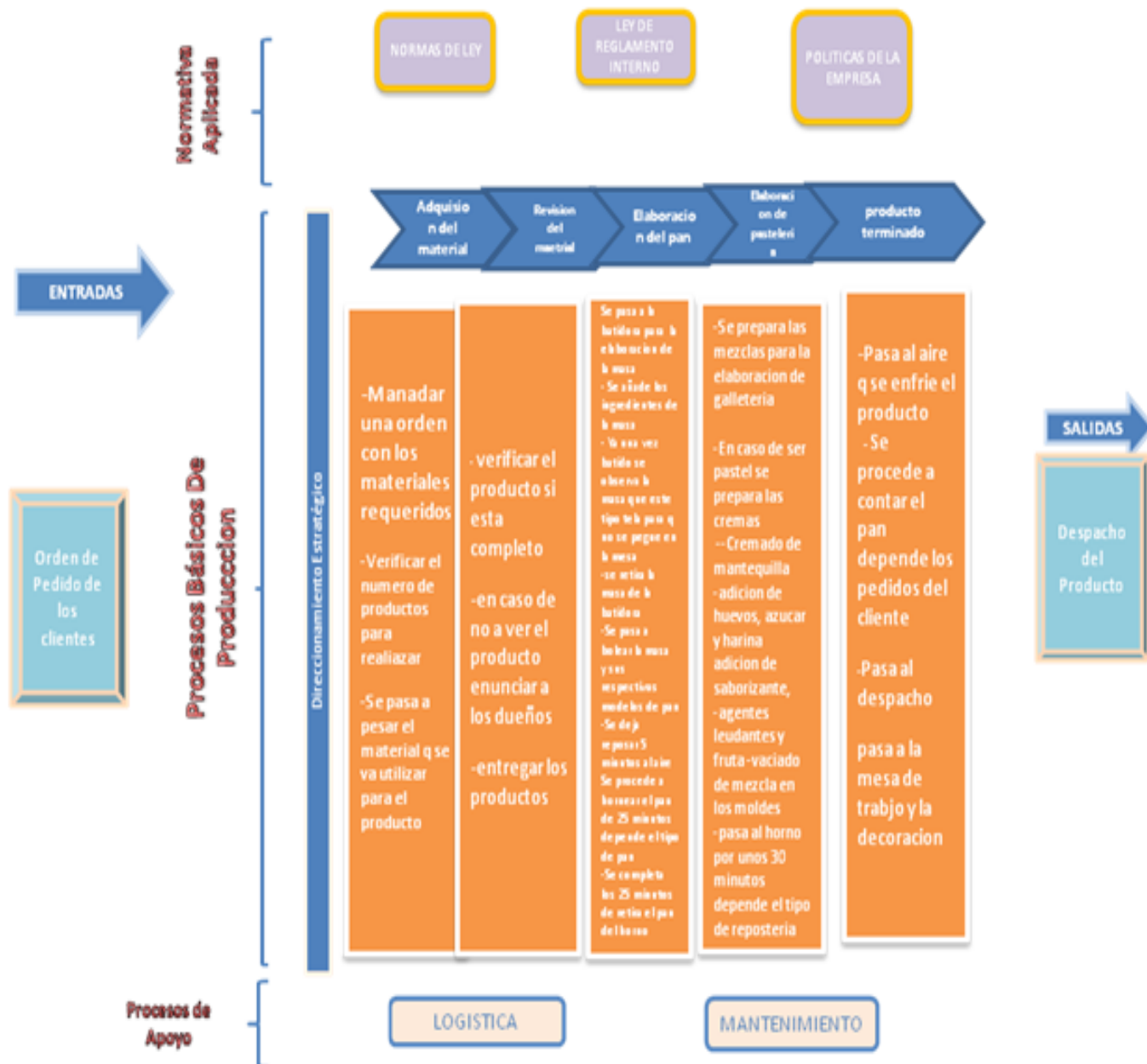
“La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller de 1986: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Las principales son: logística externa, producción, logística interna, ventas y marketing, mantenimiento. Estas actividades son apoyadas por: dirección de administración, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

El marco de la cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos”

Las cadenas de valor son utilizadas para tener una imagen clara de los distintos procesos que se realizan en la entidad.

GRAFICO N° 41 CADANA DE VALOR



ELABORADO POR VERONICA DIAZ



5.2.4. INVENTARIO DE PROCESOS

Antes de iniciar el análisis de procesos es necesario realizar un inventario de ellos, detallándolos por tipo de trámites los cuales son reasignados a los respectivos equipos tomando en consideración que solo obtendremos procesos básicos para al fin identificar los diferentes procesos existentes.

ESTRATEGICO

CUADRO N° 46 ESTRATEGICO

PROCESO	SUB-PROCESO	CLASIFICACIÓN
Planificación	planificación de la filosofía empresarial	Estratégico
	Estrategias para cumplimiento de objetivos	Estratégico
Direccionamiento Estratégico	Planificación Estratégica	Estratégico

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ

APOYO

CUADRO N° 47 APOYO

PROCESO	SUB PROCESO	CLASIFICACIÓN
Mantenimiento	Mantenimiento de las maquinas	Apoyo
	Mantenimiento de los materiales	Apoyo
Logística	Mantenimiento de las perchas	Apoyo
	Empaquetado del producto	Apoyo

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BASICO

CUADRO N° 48 BASICO

PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES Y TAREAS	CLASIFICACIÓN
BODEGA	ORDEN DE PEDIDO	Confirmación de la orden de pedido	Básicos
		Validación de la orden por el dueño	Básicos
		Se realiza el pedido al proveedor	Básicos
		Archivo del documento	Básicos
	ingreso de la MP	Llega el pedido solicitado	Básicos
		Recibe el bodeguero el pedido	Básicos
		Se almacena correctamente la MP	Básicos
PRODUCCION de PAN	ADQUISICION DEL MATERIAL	Mandar una orden con los materiales requeridos	Básicos
		Verificar el numero de productos para realizar	Básicos
		Se pasa a pesar el material q se va utilizar para el producto	Básicos
	REVISION DEL MATERIAL	verificar el producto si esta completo	
		en caso de no ver producto enunciar a los dueños	
		y entregar los productos	
	ELABORACION DEL PRODUCTO	Se pasa a la batidora para la elaboración de la masa	Básicos
		Se añade los ingredientes de la masa	Básicos
		Ya una vez batido se observa la masa que este tipo tela para q no se pegue en la mesa	Básicos
		se retira la masa de la batidora	Básicos
		Se pasa a bolear la masa y sus respectivos modelos de pan	Básicos
		Se pasa a la cámara de leudo se deja 10 minutos a aproximadamente	Básicos
		Se deja reposar 5 minutos al aire	Básicos
		Se procede a hornear el pan de 25 minutos depende el tipo de pan	Básicos
		Se completa los 25 minutos de retira el pan del horno	Básicos
		Pasa al aire q se enfríe el producto	Básicos
	producto terminado	Se procede a contar el pan depende los pedidos del cliente	Básicos
		Pasa al despacho	Básicos



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES Y TAREAS	CLASIFICACIÓN
PRODUCCION DE PASTERIA	Verificación del Material	Se prepara el material	Básicos
		verificación del tipo de producto al realizar	Básicos
		En caso de ser pasteles ver diseño del cliente	Básicos
		Verificación de los moldes en caso de ser todo tipo de galletas	Básicos
	Elaboración DEL PRODUCTO	Se prepara las mezclas para la elaboración de galletería	Básicos
		En caso de ser pastel se prepara las cremas	Básicos
		Cremado de mantequilla	Básicos
		adición de huevos, azúcar y harina	Básicos
		adición de saborizante, agentes leudantes y fruta	Básicos
		vaciado de mezcla en los moldes	
		pasa al horno por unos 30 minutos depende el tipo de repostería	
		pasa a la mesa de trabajo y la decoración	
		en caso de que sea pastel la decoración que escogió el cliente	
		pasa al departamento de almacenamiento	
DESPACHO	Verificación inicial del producto	Ver la calidad del producto	Básicos
		Verificación de higiene del producto	Básicos
	Conteo del producto	Revisión del trámite:	Básicos
		Verificar los pedidos del cliente	Básicos
		imprimir listados para el conteo del producto	Básicos
		Verificación del pan contado	Básicos
	Distribución del Producto	Verificación del listado de rutas para los choferes	Básicos
		Y salida del producto a su destino	Básicos



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROCESO	SUB-PROCESO	ACTIVIDADES Y TAREAS	CLASIFICACIÓN
ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO	Verificación del producto	Recepción del producto	Básicos
		Verificación de datos registrados de producto elaborado	Básicos
		Ingresos de datos en la base individual	Básicos
	Revisión de documentos	Ingreso de la documentación a revisar	Básicos
		Revisión y ordenamiento	Básicos
		Obtención de la información proporcionada por terceros	Básicos
		Cruce de información con terceros	Básicos
		Constatación física de comprobantes	Básicos
		Unificación de la información	Básicos
		Elaboración e impresión del informe	Básicos
		Entrega del informe	Básicos
	Entrega del producto	Recepción del informe	Básicos
		Extracción del detalle del producto	Básicos
		Preparación de los perchas	Básicos
		Revisión de información de perchas en el área	Básicos
	organización del producto	limpieza de perchas para el producto	Básicos
		colocación del producto en las perchas	Básicos
		en fundado del producto	Básicos
		revisión de fechas de caducidad	Básicos
		y ordenar el producto ya en fundado	Básicos



5.2.4. MAPA DE PROCESOS

“Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.” A continuación podemos observar los diferentes procesos que conforma el mapa de procesos:

Gobernantes.- “Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades. Se suelen referir a las leyes, normativas, aplicables al servicio y que no son controladas por el mismo.”

Básicos.- “Atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.”

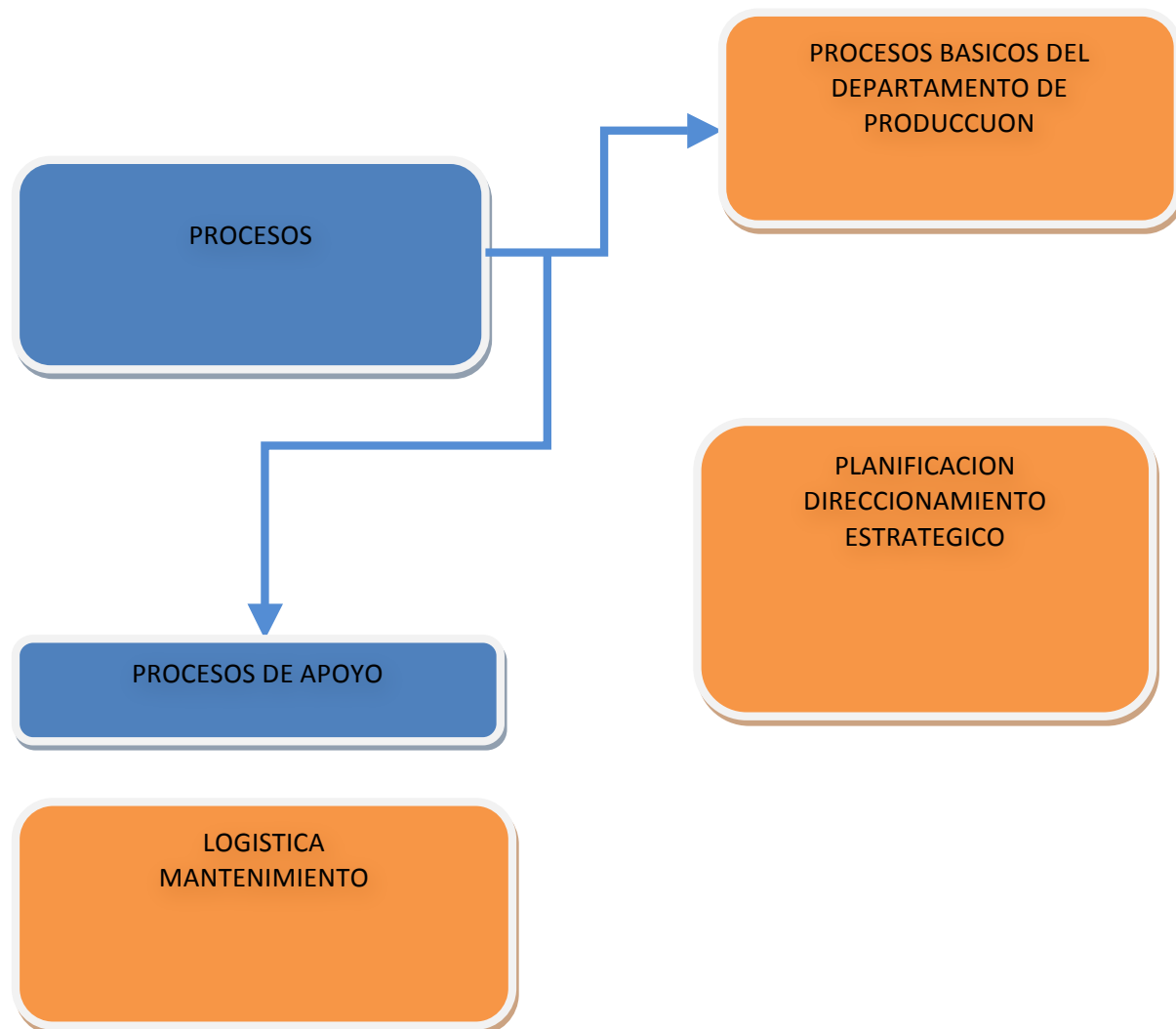
Apoyo.- Dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios y que nos ayudan a la hora de realizar nuestros procesos fundamentales.

A continuación se muestra el mapa de procesos vigente:



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 49 MAPA DE PROCESOS



ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.



5.2.5. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

A continuación, los procesos seleccionados, son analizados individualmente y graficados mediante diagramas de flujo. Es necesario también incluir información de los costos y gastos del personal involucrado en los procesos, los cuales se reflejarán en la hoja de costos.

Hojas de Costos (Personal y Operativo)

En la siguiente tabla se detalla el sueldo por minuto de los funcionarios que laboran en el Departamento de Servicio al cliente, para lo cual se encuestó a los funcionarios dependiendo el equipo al que pertenecen para conocer su ingreso mensual; además se calculó el costo de operación por minuto y costo total por minuto.

Para poder calcular el sueldo por minuto de cada funcionario se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Sueldo por minuto} = \frac{\text{Total anual}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 8 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

Para el cálculo de costo de operación por minuto del Departamento de Producción, la fórmula es la siguiente:

$$\text{Costo de operación por minuto} = \frac{\text{Costo anual de operación}}{12 \text{ meses} \times 30 \text{ días} \times 24 \text{ horas} \times 60 \text{ minutos}}$$

El Costo Total por minuto se lo obtuvo de la siguiente manera:

$$\text{Costo total por minuto} = \text{sueldo por minuto} + \text{costo de operación por minuto}$$



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

COSTO OPERATIVO

CUADRO N° 50 COSTO OPERATIVO

	VALOR		
RUBROS	MENSUAL	ANUAL	COSTO DE OPERACIÓN POR MINUTO
DEPRECIACION	500,00	6000,00	0,01157407
SERVICIOS BASICOS	248,50	2982,00	0,00575231
MANTENIMIENTO	150,00	1800,00	0,00347222
MATERIALES DE ASEO	150,00	1800,00	0,00347222
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	200,00	2400,00	0,00462963
ALMUERZO	360,00	4320,00	0,00833333
TOTAL			0,03723380

COSTO DE PERSONAL RESUMIDO

CUADRO N° 51 COSTO PESONAL RESUMIDO

	DATOS		
EQUIPO	Suma de Costo por Minuto	Suma de Costo de Operación por Minuto	Suma de Costo Total
GERENTE	0,05555556	0,03723380	0,09278935
CHOFER	0,0296875	0,03723380	0,06692130
CHOFER	0,02928241	0,03723380	0,06651620
PASTELERO	0,03493924	0,03723380	0,07217303
PANADERO	0,02430556	0,03723380	0,06153935
PANADERO	0,02430556	0,03723380	0,06153935
VENDEDOR	0,03472222	0,03723380	0,07195602



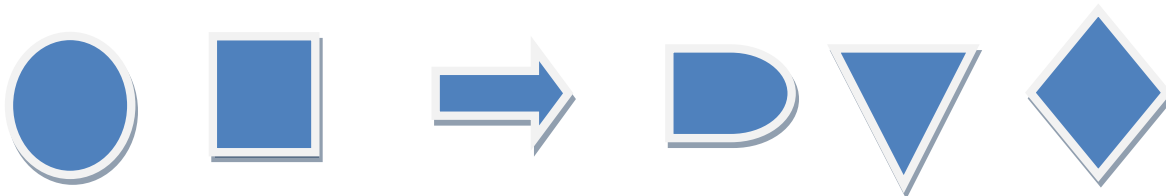
5.2.6. DIAGRAMACIÓN Y SIMBOLOGÍA

El diagrama de procesos es una “representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como cantidad considerada, costo y tiempo requerido.”

Además el Diagrama de Procesos, permite identificar los problemas, detectar errores, necesidades, conflictos y desviaciones.

Como se menciona, el diagrama de procesos se fundamenta en una simbología, la cual se expresa a continuación:

Operación, actividad	Control, revisión, inspección	Transporte, movimiento	Demora, detención, atraso, interrupción	Archivo,	Decisión, si o no
-------------------------	-------------------------------------	---------------------------	--	----------	----------------------



AGREGA AGREGA NO AGREGA NO AGREGA NO AGREGA
AGREGA

Con el propósito de realizar el levantamiento de las actividades de los subprocesos se va utilizar el siguiente formato.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA” ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CURSOGRAMA ANALITICO DE LA INFORMACION

GRAFICO N° 42 CURSOGRAMAS

PROCESO: _____ CÓDIGO: _____
PROCEDIMIENTO: _____ FECHA: ____/____/____
OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: _____

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					DURACIÓN (TIEMPO PROMEDIO)		EJECUTOR
	○	□	⇄	▽	D	DÍAS / HORAS / MINUTOS	%	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								
21								
22								
23								
24								
25								
26								
27								
28								
29								
30								
31								
32								
33								
34								
35								
36								
37								
38								
39								
40								
TOTAL ACTIVIDADES						0.00	0%	
% VOLUMEN						0.00%	0.00%	0.00%
% TIEMPO						0.00%	0.00%	0.00%

% TRABAJO EFECTIVO	VOLUMEN	TIEMPO
	0.00%	0.00%
% DESPERDICIO	0.00%	0.00%

Símbolo	Concepto
○	Actividades de operación
□	Actividades de inspección
⇄	Actividades de transporte
▽	Actividades de archivo
D	Actividades de demora o espera

Los cursogramas respectivos de cada proceso detallan a continuación



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 52 BODEGA Y PRODUCCION DE PAN



**PANIFICADORA
DULCE HOGAR**

Nombre del
subproceso:

Bodega y Producción de Pan

Entrada:

Entrega del Material

Salidas: Producto Terminado

Tiempo: 208,00

Frecuencia:

Día

Volumen: 1

Costo: 14,02

Eficiencia de tiempo:

52,91%

Eficiencia en costos:

52,52%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	O	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Confirmación de la orden de pedido	x					10,00		0,93		
2 Validación de la orden por el dueño		x					5,00		0,46	
3 Se realiza el pedido al proveedor	x					3,00		0,28		
4 Archivo del documento				x			2,00		0,19	
5 Llega el pedido solicitado					x		15,00		1,39	
6 Recibe el bodeguero el pedido	x					5,00		0,46		
7 Preparación y envío de vencimientos	x					3,00		0,28		
8 Se almacena correctamente la MP		x					10,00		0,82	
9 Mandar una orden con los materiales requeridos	x					4,00		0,25		
10 Verificar el número de productos para realizar		x					5,00		0,31	
11 Se pasa a pesar el material q se va utilizar para el producto	x					5,00		0,31		
12 verificar el producto si este completo		x					2,00		0,12	
13 en caso de no ver producto enunciar a los dueños		x					3,00		0,18	
14 entregar los productos			x				5,00		0,31	
15 Se pasa a la batidora para la elaboración de la masa	x					5,00		0,31		
16 Se añade los ingredientes de la masa	x					2,00		0,12		
17 Ya una vez batido se observa la masa que este tipo tela para q no se pegue en la mesa	x					10,00		0,82		
18 se retira la masa de la batidora	x					2,00		0,12		
19 Se pasa a bolear la masa y sus respectivos modelos de pan	x					20,00		1,23		
20 Se pasa a la cámara de leudo se deja 10 minutos a aproximadamente	x					10,00		0,82		
21 Se deja reposar 5 minutos al aire		x					5,00		0,31	
22 Se procede a hornear el pan de 25 minutos depende el tipo de pan	x					25,00		1,54		
23 Se completa los 25 minutos de retira el pan del horno	x					5,00		0,31		
24 Pasa al aire q se entré el producto		x					30,00		1,85	
25 Se procede a contar el pan depende los pedidos del cliente		x					5,00		0,31	
26 Pasa al despacho			x				10,00		0,82	
TOTAL ACTIVIDADES	14	8	2	1	1	108,00	87,00	7,38	8,88	
% VOLUMEN	53,85%	30,77%	7,69%	3,85%	3,85%					

	VOLUMEN		TIEMPO		COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	53,85%		52,91%		52,52%
% DESPERDICIO	46,15%		47,09%		47,48%



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 53 BODEHA Y PRODUCCION DE PASTELERIA



**PANIFICADORA
DULCE HOGAR**

Nombre del
subproceso:

Bodega y Producción de Pastelería

Entrada: Entrega del Material Salidas: Producto Terminado Tiempo: 185,00
Frecuencia: Diaria Volumen: 1 Costo: 18,88
Eficiencia de tiempo: 44,10% Eficiencia en costos: 39,32%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	O	□	⬇	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Confirmación de la orden de pedido	x					10,00		0,93		
2 Validación de la orden por el dueño		x					5,00		0,46	
3 Se realiza el pedido al proveedor	x					3,00		0,28		
4 Archivo del documento				x			2,00		0,19	
5 Llega el pedido solicitado					x		15,00		1,39	
6 Recibe el bodeguero el pedido	x					5,00		0,46		
7 Preparación y envío de vencimientos	x					3,00		0,28		
8 Se almacena correctamente la MP		x					10,00		0,72	
9 Se prepara el material	x					4,00		0,29		
10 verificación del tipo de producto al realizar		x					5,00		0,36	
11 En caso de ser pasteles ver diseño del cliente		x					5,00		0,36	
12 Verificación de los moldes en caso de ser todo tipo de galletas		x					2,00		2,07	
13 Se prepara las mezclas para la elaboración de galletería	x					10,00		0,72		
14 En caso de ser pastel se prepara las cremas	x					5,00		0,36		
15 Cremado de mantequilla	x					30,00		2,17		
16 adición de huevos, azúcar y harina	x					3,00		0,22		
17 adición de saborizante, agentes leudantes y fruta	x					3,00		0,22		
18 vaciado de mezcla en los moldes	x					5,00		0,36		
19 pasa al horno por unos 30 minutos depende el tipo de repostería		x					30,00		2,17	
20 pasa a la mesa de trabajo y la decoración	x					5,00		0,36		
21 en caso de que sea pastel la decoración que escogió el cliente		x					20,00		1,44	
22 pasa al departamento de almacenamiento			x				15,00		1,08	
TOTAL ACTIVIDADES	12	7	1	1	1	88,00	108,00	8,84	10,26	
% VOLUMEN	54,55%	31,82%	4,55%	4,55%	4,55%					
	VOLUMEN		TIEMPO		COSTO					
% TRABAJO EFECTIVO	54,55%		44,10%		39,32%					
% DESPERDICIO	45,45%		55,90%		60,68%					

□



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 54 DESPACHO Y ALMACENAMIENTO



**PANIFICADORA
DULCE HOGAR**

Nombre del
subproceso:

Despacho y Almacenamiento

Entrada: Distribución del producto Salida: entrega del pedido Tiempo: 381,00
Frecuencia: Diaria Volumen: 1 Costo: 63,18
Eficiencia de tiempo: 54,85% Eficiencia en costos: 74,88%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	O	□	⇨	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Ver la calidad del producto		X					5,00		0,46	
2 Verificación de higiene del producto		X					3,00		0,28	
3 Revisión del trámite:		X					3,00		0,20	
4 Verificar los pedidos del cliente		X					2,00		0,13	
5 Imprimir listados para el conteo del producto				X			10,00		0,87	
6 Verificación del pan contado	X					30,00		2,01		
7 Verificación del listado de rutas para los choferes			X				5,00		0,33	
8 Y salida del producto a su destino			X				20,00		1,33	
9 Recepción del producto					X		15,00		1,00	
10 Verificación de datos registrados de producto elaborado	X					5,00		0,33		
11 Ingresos de datos en la base individual	X					5,00		0,33		
12 Ingreso de la documentación a revisar				X			2,00		0,13	
13 Revisión y ordenamiento		X					10,00		0,67	
14 Obtención de la información proporcionada por terceros	X					5,00		0,46		
15 Cruce de información con terceros	X					30,00		2,78		
16 Constatación física de comprobantes				X			3,00		0,28	
17 Unificación de la información	X					5,00		0,46		
18 Elaboración e impresión del informe	X					3,00		0,28		
19 Entrega del informe		X					10,00		0,93	
20 Recepción del informe			X				5,00		0,46	
21 Extracción del detalle del producto				X			15,00		1,39	
22 Preparación de los perchas	X					30,00		1,85		
23 Revisión de información de perchas en el área	X					20,00		1,23		
24 Limpieza de perchas para el producto		X					40,00		2,46	
25 colocación del producto en las perchas	X					15,00				
26 en fundado del producto	X					30,00		30,06		
27 revisión de fechas de caducidad		X					15,00		1,39	
28 y ordenar el producto ya en fundado	X					20,00			1,23	
TOTAL ACTIVIDADES	12	8	3	4	1	188,00	188,00	38,31	13,35	
% VOLUMEN	42,86%	28,57%	10,71%	14,29%	3,57%					
	VOLUMEN		TIEMPO		COSTO					
% TRABAJO EFECTIVO	42,86%		54,85%		74,88%					
% DESPERDICIO	57,14%		45,15%		25,12%					



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 55 MANTENIMIENTO Y LOGISTICA



**Panificadora
Dulce Hogar**

Nombre del
subproceso:

Mantenimiento y Logística

Entrada: Salidas: Tiempo: 220,00
Frecuencia: Diaria Volumen: 1 Costo: 18,48
Eficiencia de tiempo: 43,18% Eficiencia en costos: 47,85%

ACTIVIDADES		TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		O	□	◊	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1	planificación de la filosofía empresarial	X					30,00		2,78		
2	Estrategias para cumplimiento de objetivos	X					20,00		1,86		
3	Planificación Estratégica	X					15,00		1,39		
4	Mantenimiento de las máquinas					X		60,00		3,92	
5	Mantenimiento de los materiales		X					30,00		1,96	
6	Mantenimiento de las perchas		X					20,00		1,31	
7	Empaquetado del producto	X					30,00		1,85		
8	Recepción de la MP		X					15,00		1,39	
9											
TOTAL ACTIVIDADES		4	3	0	0	1	95,00	125,00	7,88	8,59	
% VOLUMEN		50,00%	37,50%	0,00%	0,00%	12,50%					
		VOLUMEN		TIEMPO		COSTO					
% TRABAJO EFECTIVO		50,00%		43,18%		47,85%					
% DESPERDICIO		50,00%		56,82%		52,15%					

□



5.2.7. INFORME DE NOVEDADES ENCONTRADAS

PARA: Sr. José Ney Ayala

DE: Verónica Alexandra Díaz V.

ASUNTO: Propuesta de mejora del proceso de Bodega y Producción de Pan

Por medio del presente pongo a consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al proceso de Bodega y Producción de Pan; dentro del cual se encontró las siguientes observaciones:

NOVEDADES CUALITATIVAS

Frecuencia: diaria

Tiempo: 206 minutos

Costo: \$14.02

Eficiencia en tiempo: 52.91%

Eficiencia en costos 52.52%

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Las razones de notificación o de empoderamiento depende del proceso que cada Administrador de el punto de venta, el mismo que se podría disminuir los valores presentes.

Atentamente

Verónica Díaz V.

Asistente

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PARA: Sr. José Ney Ayala

DE: Verónica Alexandra Díaz V.

ASUNTO: Propuesta de mejora del proceso de Bodega y Producción de Pastelería

Por medio del presente pongo a consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al proceso de Bodega y Producción de Pastelería; dentro del cual se encontró las siguientes observaciones:

NOVEDADES CUALITATIVAS

Frecuencia: diaria

Tiempo: 195 minutos

Costo: \$16.89

Eficiencia en tiempo: 44.10%

Eficiencia en costos: 39.32%

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Las razones de notificación o de empoderamiento depende del proceso que cada Administrador de el punto de venta, el mismo que se podría disminuir los valores presentes.

Atentamente

Verónica Díaz V.

Asistente

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PARA: Sr. José Ney Ayala

DE: Verónica Alexandra Díaz V.

ASUNTO: Propuesta de mejora del proceso de Despacho y Almacenamiento

Por medio del presente pongo a consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al proceso de Despacho y Almacenamiento; dentro del cual se encontró las siguientes observaciones:

NOVEDADES CUALITATIVAS

Frecuencia: Diaria

Tiempo: 361 minutos

Costo: \$53.16

Eficiencia en tiempo: 54.85%

Eficiencia en costos: 74.88%

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Las razones de notificación o de empoderamiento depende del proceso que cada Administrador del despacho de la mercadería, el mismo que se podría disminuir los valores presentes.

Atentamente

Verónica Díaz V.

Asistente

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

PARA: Sr. José Ney Ayala

DE: Verónica Alexandra Díaz V.

ASUNTO: Propuesta de mejora del proceso de Mantenimiento y Logística

Por medio del presente pongo a consideración los resultados obtenidos del análisis realizado al proceso de Mantenimiento y Logística; dentro del cual se encontró las siguientes observaciones:

NOVEDADES CUALITATIVAS

Frecuencia: Diaria

Tiempo: 220 minutos

Costo: \$16.38

Eficiencia en tiempo: 43.18%

Eficiencia en costos: 47.85%

NOVEDADES CUANTITATIVAS

Las razones de notificación o de empoderamiento depende del proceso que cada Administrador haga el manteniendo de las maquinas e instalaciones adecuadas en la empresa, el mismo que se podría disminuir los valores presentes.

Atentamente

Verónica Díaz V.

Asistente

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION



5.3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS SELECCIONADOS Y ANALIZADOS

En el presente capítulo se elabora una mejora en base al análisis de los procesos seleccionados en el capítulo anterior, determinando eficiencias en tiempos y en costos, así como los problemas que existen en las distintas actividades que conforman un proceso.

Por lo tanto tiene la finalidad de proponer soluciones creativas a los problemas detectados y así mejorar los procesos e integrar al Departamento de Producción de la Panificadora Dulce HOGAR

5.3.1. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

“Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente, y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.” Edward Deming Cita (1996)

Para el mejoramiento de los procesos se pueden utilizar cuatro formas que se dan a conocer a continuación:

- **Mejoramiento:** de las actividades y del proceso, en general reduciendo los tiempos y costos.
- **Fusión:** de actividades o de procesos cuando el caso así lo amerite.
- **Eliminación o supresión:** de actividades o de procesos, cuando las actividades no sean necesarias.
- **Creación:** de actividades o de procesos, cuando sea indispensable para el adecuado funcionamiento de la empresa y para la consecución de sus objetivos.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 56 BODEGA Y PRODUCCION DE PAN MEJORADO



**PANIFICADORA
DULCE HOGAR**

Nombre del
subproceso:

Bodega y Producción de Pan

Entrada: Entrega del Material Salidas: Producto Terminado Tiempo: 232,00

Frecuencia: Diaria Volumen: 1 Costo: 18,18

Eficiencia de tiempo: 72,84% Eficiencia en costos: 72,18%

ACTIVIDADES		TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		O	□	⇨	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1	Confirmación de la orden de pedido	X					10,00		0,93		
2	Validación de la orden por el dueño		X					5,00		0,46	
3	Se realiza el pedido al proveedor	X					3,00		0,28		
4	Archivo del documento				X			5,00		0,46	
5	Llega el pedido solicitado y Recibe el bodeguero el pedido	X					20,00		1,86		
6	Recibe el bodeguero el pedido	X					5,00		0,46		
7	Preparación y envío de vencimientos.	X					3,00		0,28		
8	Se almacena correctamente la MP		X					10,00		0,93	
9	Mandar una orden con los materiales requeridos	X					4,00		0,25		
10	Verificar el numero de productos para realizar		X					5,00		0,21	
11	Se pesa a pesar el material q se va utilizar para el producto	X					5,00		0,21		
12	verificar el producto si esta completo		X					5,00		0,21	
13	en caso de no ver producto enunciar a los dueños		X					8,00		0,49	
14	entregar los productos		X					5,00		0,21	
15	Se pesa a la betidora para la elaboración de la masa	X					5,00		0,21		
16	Se añade los ingredientes de la masa	X					2,00		0,12		
17	Ya una vez betido se observa la masa que este tipo tale para q no se pegue en la masa	X					10,00		0,62		
18	se retira la masa de la betidora	X					2,00		0,12		
19	Se pesa a bolear la masa y sus respectivos modelos de pan	X					20,00		1,23		
20	Se pesa a la cámara de leudo se deja 10 minutos a aproximadamente	X					10,00		0,62		
21	Se deja reposar 5 minutos al aire	X					10,00		0,62		
22	Se procede a hornear el pan de 25 minutos depende el tipo de pan	X					25,00		1,54		
23	Se completa los 25 minutos de retiro el pan del horno	X					5,00		0,21		
24	Pasa al aire q se entré el producto	X					30,00		1,85		
25	Se procede a contar el pan depende los pedidos del cliente		X					10,00		0,62	
26	Pasa al despacho		X					10,00		0,62	
TOTAL ACTIVIDADES		17	8	0	1	0	188,00	83,00	11,88	4,50	
% VOLUMEN		65,38%	30,77%	0,00%	3,85%	0,00%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	65,38%	72,84%	72,18%
% DESPERDICIO	34,62%	27,16%	27,82%



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 57 BODEGA Y PRODUCCION Y PASTELERIA MEJORADO



**PANIFICADORA
DULCE HOGAR**

Nombre del
subproceso:

Bodega y Producción de
Pastelería

Entrada: Entrega del Material

Salidas: Producto Terminado

Tiempo: 201,00

Frecuencia: Uiana

Volumen: 1

Costo: 15,66

Eficiencia de tiempo: /5,12%

Eficiencia en costos: /4,33%

ACTIVIDADES		TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
		O	□	⇨	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1	Confirmación de la orden de pedido	x					10,00		0,93		
2	Validación de la orden por parte de bodega		x					5,00		0,46	
3	Se realiza el pedido al proveedor	x					3,00		0,28		
4	Archivo del documento				x			5,00		0,46	
5	Llega el pedido solicitado Recibe el bodeguero el pedido	x					20,00		1,86		
6	Preparación y envío de vencimientos	x					3,00		0,28		
7	Se almacena correctamente la MP		x					10,00		0,93	
8	Se prepara el material	x					4,00		0,29		
9	verificación del tipo de producto al realizar		x					5,00		0,36	
10	En caso de ser pasteles ver diseño del cliente		x					5,00		0,36	
11	Verificación de los moldes en caso de ser todo tipo de galletas		x					5,00		0,36	
12	Se prepara las mezclas para la elaboración de galletería	x					10,00		0,72		
13	En caso de ser pastel se prepara las cremas	x					5,00		0,36		
14	Cremado de mantequilla	x					30,00		2,17		
15	adición de huevos, azúcar y harina	x					3,00		0,22		
16	adición de saborizante, agentes leudantes y fruta	x					3,00		0,22		
17	vaciado de mezcla en los moldes	x					5,00		0,36		
18	pasa al horno por unos 30 minutos depende el tipo de repostería	x					30,00		2,17		
19	pasa a la mesa de trabajo y la decoración	x					5,00		0,36		
20	en caso de que sea pastel la decoración que escogió el cliente	x					20,00		1,44		
21	pasa al departamento de almacenamiento		x					15,00		1,08	
TOTAL ACTIVIDADES		14	6	0	1	0	151,00	50,00	11,64	4,02	
% VOLUMEN		66,67%	28,57%	0,00%	4,76%	0,00%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	66,67%	/5,12%	/4,33%
% DESPERDICIO	33,33%	24,88%	25,67%

□



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 58 DESPACHO Y ALMACENAMIENTO MEJORADO



**PANIFICADORA DULCE
HOGAR**

Nombre del
subproceso:

Despacho y Almacenamiento

Entrada: Distribucion del producto

Salidas: entrega del pedido

Tiempo: 361,00

Frecuencia: Diaria

Volumen: 1

Costo: 25,82

Eficiencia de tiempo: /1,4/%

Eficiencia en costos: /0,54/%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	O	□	→	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 Ver la calidad del producto		X					5,00		0,46	
2 Verificación de higiene del producto		X					3,00		0,28	
3 Revisión del trámite:		X					3,00		0,28	
4 Verificar los pedidos del cliente		X					2,00		0,19	
5 Imprimir listados para el conteo del producto				X			10,00		0,93	
6 Verificación del pan contado	X					30,00		2,01		
7 Verificación del listado de rutas para los choteros			X				5,00		0,33	
8 Y salida del producto a su destino			X				20,00		1,33	
9 Recepción del producto Verificación de datos registrados de producto elaborado	X					15,00		1,08		
10 Ingresos de datos en la base individual	X					5,00		0,36		
11 Ingreso de la documentación a revisar				X			2,00		0,14	
12 Revisión y ordenamiento Obtención de la información proporcionada por terceros	X					20,00		1,86		
13 Cruce de información con terceros	X					30,00		2,78		
14 Constatación física de comprobantes				X			3,00		0,28	
15 Unificación de la información	X					10,00		0,93		
16 Elaboración e impresión del informe	X					3,00		0,28		
17 Entrega del informe Recepción del informe		X					10,00		0,93	
18 Extracción del detalle del producto	X					20,00		1,23		
19 Preparación de los perchas	X					30,00		1,85		
20 Revisión de información de perchas en el área	X					20,00		1,23		
21 Limpieza de perchas para el producto		X					40,00		2,46	
22 Colocación del producto en las perchas	X					15,00		0,92		
23 en fundado del producto	X					30,00		1,85		
24 Revisión de fechas de caducidad y ordenar el producto ya en fundado	X					30,00		1,85		
TOTAL ACTIVIDADES	13	6	2	3	0	258,00	103,00	18,22	7,61	
% VOLUMEN	54,1/%	25,00%	8,33%	12,50%	0,00%					
	VOLUMEN		TIEMPO		COSTO					
% TRABAJO EFECTIVO	54,1/%		/1,4/%		/0,54/%					
% DESPERDICIO	45,83%		28,53%		29,46%					



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 59 MANTENIMIENTO Y LOGISTIVCA MEJORADO



**Panificadora
Dulce Hogar**

Nombre del
subproceso:

Mantenimiento y Logística

Entrada:

Salidas:

Tiempo: 290,00

Frecuencia:

Diana

Volumen:

1

Costo: 22,53

Eficiencia de tiempo:

/4,14%

Eficiencia en costos:

//,44%

ACTIVIDADES	TIPO DE ACTIVIDAD (MARQUE CON UNA "X")					TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES
	O	□	↻	▽	D	AV	NAV	AV	NAV	
1 planificacion de la filosofia empresarial	x					30,00		2,18		
2 Estrategias para cumplimiento de objetivos	x					20,00		1,86		
3 Planificacion Estrategica	x					15,00		1,34		
4 Mantenimiento de las maquinas					x		40,00		2,46	
5 Mantenimiento de los materiales		x					20,00		1,23	
6 Mantenimiento de exhibidores	x					15,00		0,92		
7 mantenimiento de la bodega	x					15,00		0,92		
8 gestión Financiera	x					20,00		1,86		
9 gestión tecnológica	x					30,00		2,78		
10 Mantenimiento de las perchas	x					20,00		1,23		
11 Empaquetado del producto	x					30,00		1,85		
12 Recepción de la MP		x					15,00		1,39	
13 Entrega de la materia Prima	x					20,00		1,86		
TOTAL ACTIVIDADES	10	2	0	0	1	215,00	75,00	17,45	5,08	
% VOLUMEN	/6,92%	15,38%	0,00%	0,00%	/,69%					

	VOLUMEN	TIEMPO	COSTO
% TRABAJO EFECTIVO	/6,92%	/4,14%	//,44%
% DESPERDICIO	23,08%	25,86%	22,56%



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

5.3.2. MATRIZ DE ANALISIS COMPARATIVO

MATRIZ RESUMIDA

SITUACION ACTUAL

CUADRO N° 60 MATRIZ RESUMIDA ACTUAL

No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	bodega y produccion de pan	109,00	97,00	206,00	52,91%	7,36	6,66	14,02	52,52%	Diana	1
2	bodega y producción de pastelería	86,00	109,00	195,00	44,10%	6,64	10,25	16,89	39,32%	Diana	1
3	despacho y almacenamiento	198,00	163,00	361,00	54,85%	39,81	13,35	53,16	74,88%	Diana	1
4	mantenimiento y logística	95,00	125,00	220,00	43,18%	7,88	8,59	16,47	47,85%	Diana	1
	Totales Promedios	122,00	123,50	245,50	48,76%	15,42	9,71	25,14	53,64%		

ELABORADO POR VERONICA DIAZ V.

SITUACION PROPUESTA

CUADRO N° 61 MATRIZ RESUMINA PROPUESTA

No	Proceso Analizado	Tiempos (minutos)				Costos (USD)				Frecuencia	Volumen
		AV	NAV	Total	Eficiencia	AV	NAV	Total	Eficiencia		
1	bodega y produccion de pan	169,00	63,00	232,00	72,84%	11,68	4,50	16,18	72,18%	Diana	1
2	bodega y producción de pastelería	151,00	50,00	201,00	75,12%	11,64	4,02	15,66	74,33%	Diana	1
3	despacho y almacenamiento	258,00	103,00	361,00	71,47%	18,22	7,61	25,83	70,54%	Diana	1
4	mantenimiento y logística	215,00	75,00	290,00	74,14%	17,45	5,08	22,53	77,44%	Diana	1
	Totales Promedios	198,25	72,75	271,00	73,39%	14,75	5,30	20,05	73,62%		

ELABORADO POR: VERONICA DIAZ V.



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA” ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SITUACION ACTUAL

GRAFICO N° 43 SITUACION ACTUALNPOR DEPARTAMENTOS

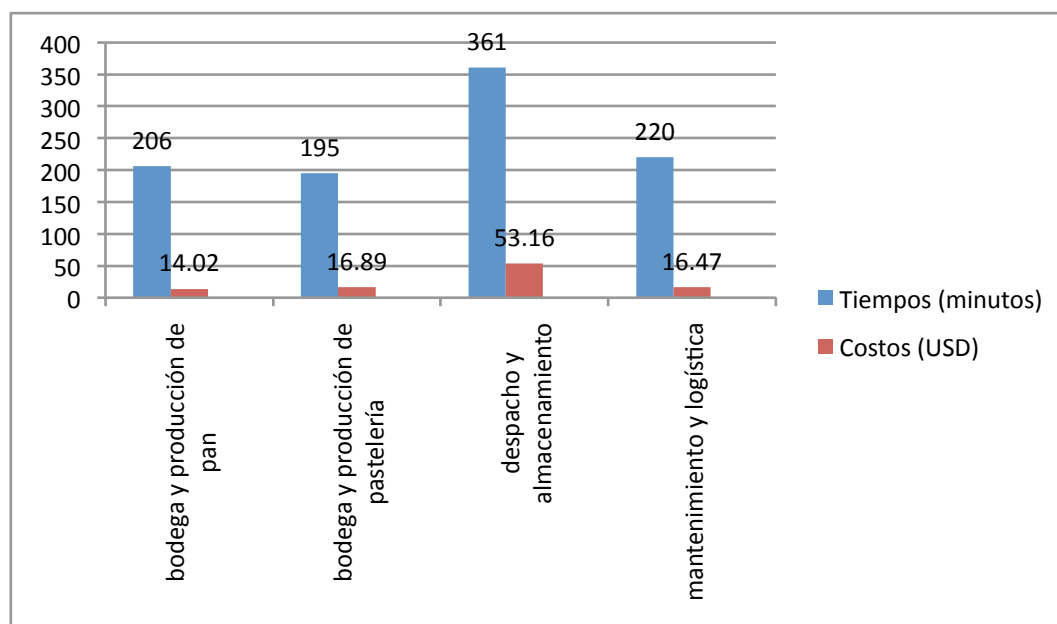
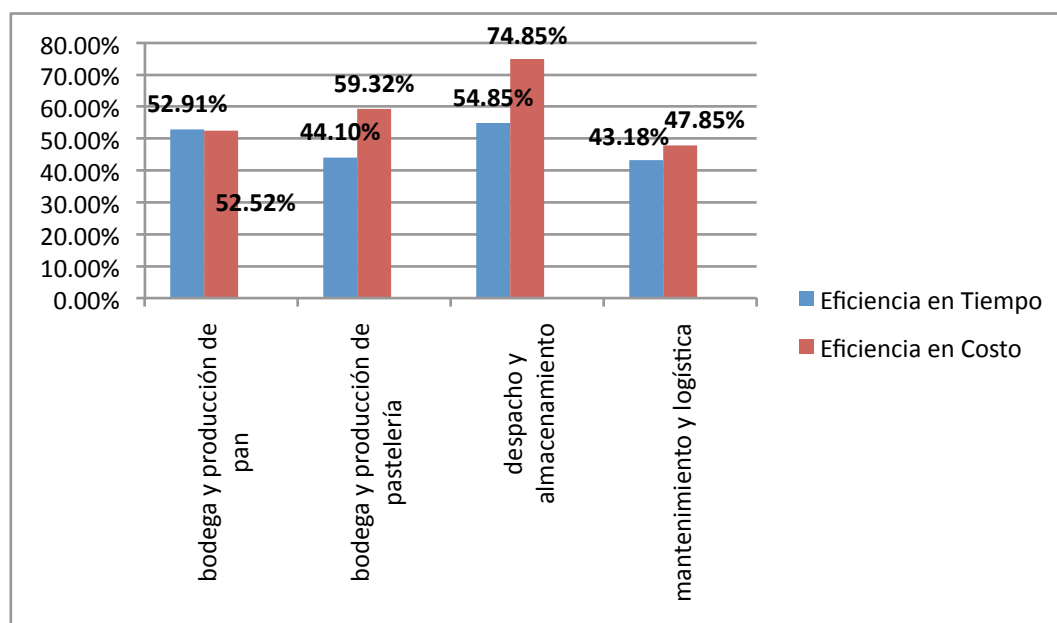


GRAFICO N° 44 SITUACION ACTUAL EFICIENCIA





INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA” ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SITUACION PROPUESTA

GRAFICO N° 45 SITUACION PROPUESTA EFICIENCIA

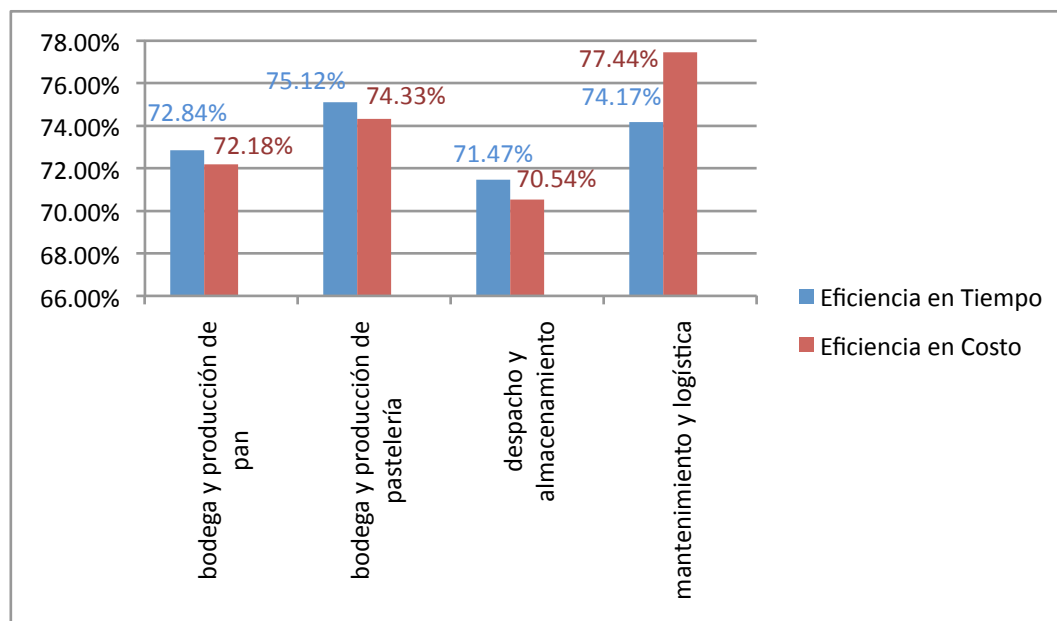
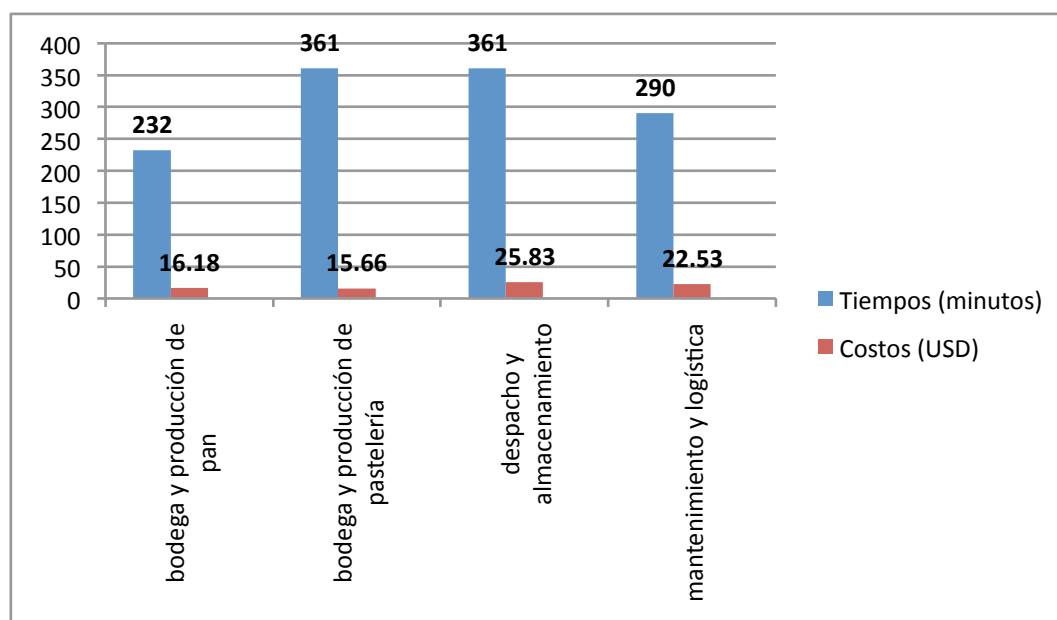


GRAFICO N° 46 SITUACION PROPUESTA POR DEPARTAMENTOS





ANÁLISIS SITUACION ACTUAL

Luego del análisis realizado los porcentajes de la situación actual se especifica por cada departamento tenemos los siguientes resultados: Bodega y Producción de Pan en tiempo total de 206 minutos, en costo\$ 14.02 y eficiencia en tiempo del 52.91%, eficiencia en costo 52.52% ; Bodega Y Producción de Pastelería un tiempo de 195 minutos, en costo\$ 16.89 y eficiencia en tiempo del 44.10%, eficiencia en costo 54.32%; Despacho y Almacenamiento un tiempo de 361 minutos, costo\$ 53.84 y eficiencia en tiempo del 54.85%, eficiencia en costo 74.88%; Mantenimiento y Logística tiempo de 220 minutos, costo\$ 53.16 y eficiencia en tiempo del 43.18%, eficiencia en costo 47.85% estos son los resultados en tiempo, costos y eficiencia lo que se tiene que mejorar por proceso.

ANÁLISIS SITUACIÓN PROPUESTA

Luego del análisis realizado y mediante las propuestas de mejora determinadas se ha obtenido un incremento por cada departamento en: Bodega y Producción de Pan en tiempo total de 232 minutos, en costo\$ 16.8 y eficiencia en tiempo del 72.84%, eficiencia en costo 72.18%; Bodega Y Producción de Pastelería un tiempo de 201 minutos ,en costo\$ 15.66y eficiencia en tiempo del 75.12%, eficiencia en costo 74.33%; Despacho y Almacenamiento un tiempo de 361 minutos, costo\$ 25.83 y eficiencia en tiempo del 71.47%, eficiencia en costo 70.54%; Mantenimiento y Logística tiempo de 290 minutos , costo\$ 22.53 y eficiencia en tiempo del 74.14%, eficiencia en costo 77.44% , con los porcentajes especificados observamos tanto en tiempo como en costos un incremento alto ; con lo cual podemos recomendar la ejecución de los procesos mediante la organización y flujo recomendado.

5.3.3. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

Mediante el capítulo VI, se realizará un mejoramiento de la gestión del Departamento de Producción, utilizando la información y análisis que se desarrolló en los capítulos anteriores, para el efecto se utilizará las siguientes herramientas.

- Diagrama de calidad y mapa de procesos por cada uno de los procesos mejorados
- Diseño de factores de éxito o resultados para cada cadena de valor.
- Diseño de indicadores de gestión
- Diseño de la organización por proceso.

5.3.4. DIAGRAMAS DE CALIDAD Y MAPA DE PROCESOS

GRAFICO N° 47 DIAGRAMA DE CALIDAD PROPUESTA

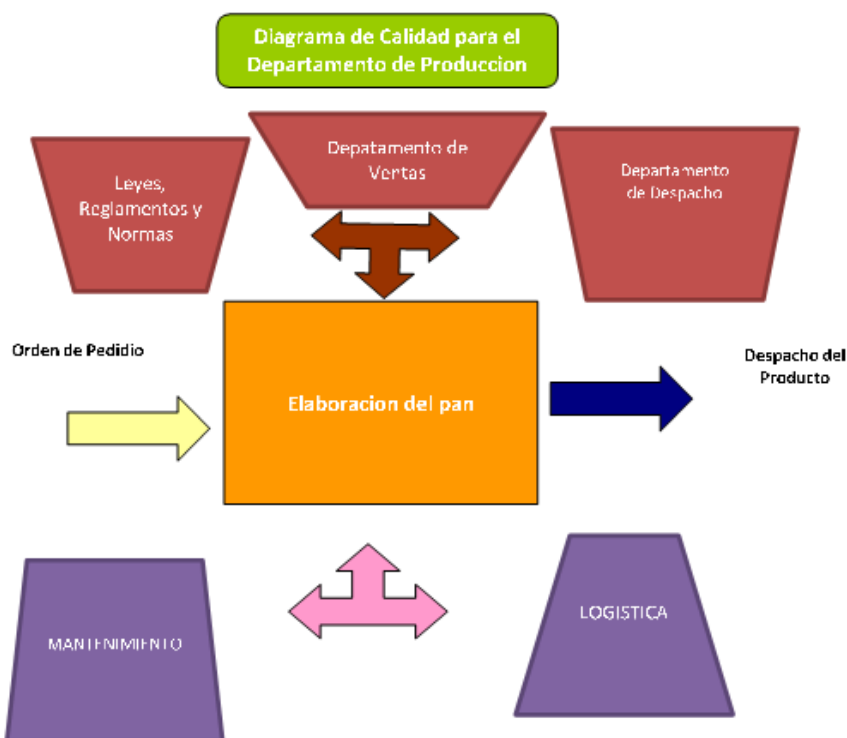
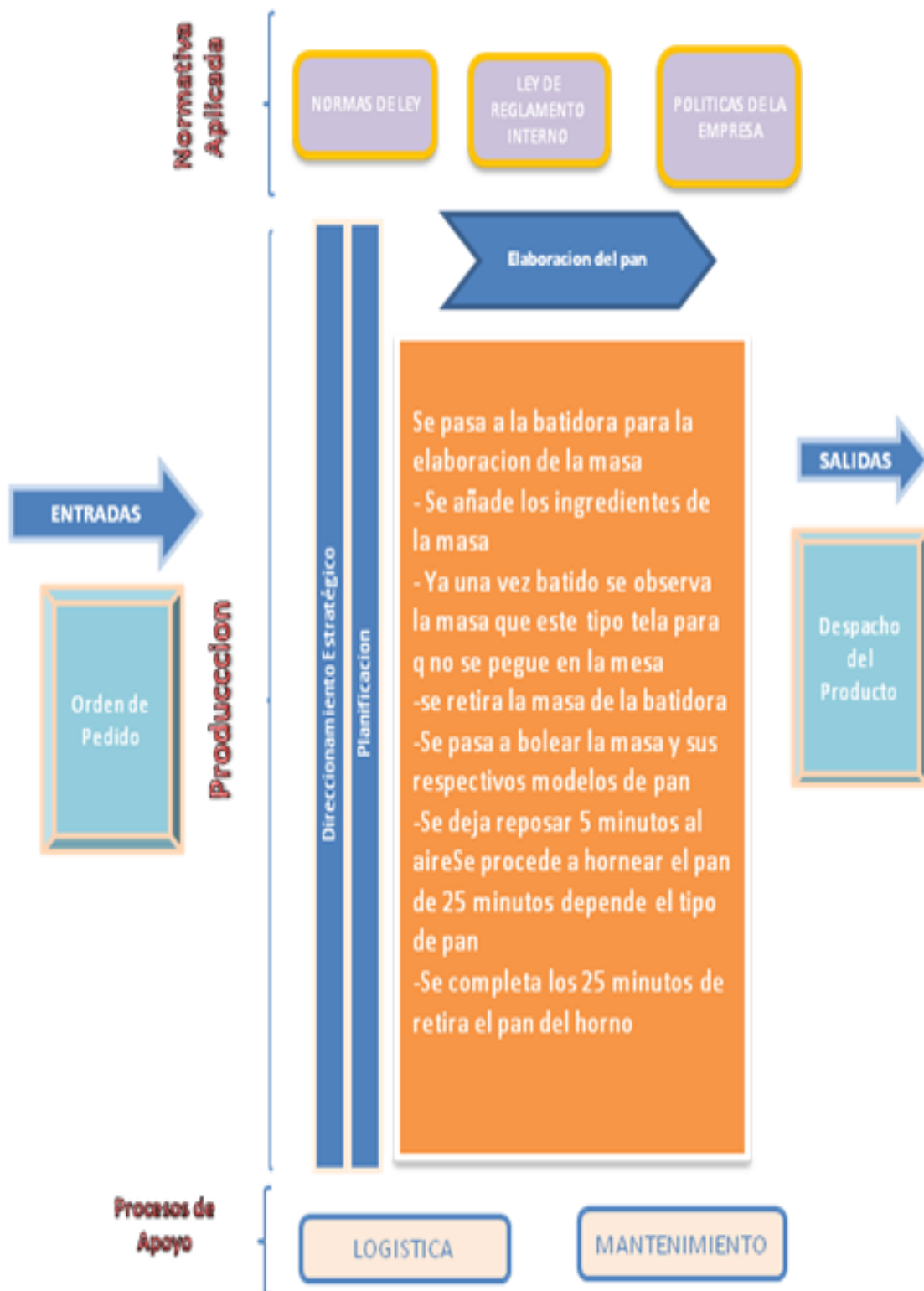


GRAFICO N° 48 CADANA DE VALOR PROPUESTA





5.3.4. DISEÑO DE LOS FACTORES DE ÉXITO

La creatividad no es sólo el proceso de generación de ideas, sino también la gestión de las mismas para que se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa. Es importante reseñar la importancia que adquiere la creatividad a la hora de hacer frente a las situaciones estratégicas, organizativas, competitivas, problemáticas, etc., presentes y futuras que forman parte de la vida empresarial.

En resumen se puede decir, que los factores de éxito es lo positivo que el Departamento de Producción quiere lograr en referencia a sus productos clientes internos, proveedores, autoridades, el personal.

CUADRO N° 62 DISEÑO DE LOS FACTORES DE ÉXITO

Clientes	Alcanzar la mayor satisfacción y confianza en los clientes mediante la atención personalizada por parte de los vendedores y choferes.
Financiero	Distribuir de manera eficiente con la adecuada utilización de los recursos asignados para las actividades previstas; bajo una correcta planeación presupuestaria, que optimice el desarrollo y colaboren con el cumplimiento de objetivos y metas planteadas.
Gestión de Procesos	Desarrollo y estandarización de procesos modernos, actualizados y automatizados bajo un estricto control tendiente a la mejora continua de los mismos impulsando al departamento al alcance de altos índices de calidad, basados en la eliminación de actividades que no generan valor agregado.
Funcionarios	El verdadero desarrollo del departamento se respalda en su personal comprometido, motivado, capacitado y conocedor de los procesos establecidos



5.3.5. INDICADORES DE GESTIÓN

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados y el uso de indicadores obedece a la necesidad de disponer de un marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

Indicador.- es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes.

Índices de gestión.- son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión.

Hay distintas clases de indicadores, entre las cuales tenemos a los de eficiencia, eficacia y de calidad.

INDICADOR DE EFICIENCIA

“Elemento de estadística que permite identificar la relación que existe entre las metas alcanzadas, tiempo y recursos consumidos con respecto a un estándar, una norma o una situación semejante. Posibilita dimensionar el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados



INDICADOR DE EFICACIA

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

INDICADOR DE CALIDAD

El Indicador de Calidad es una herramienta importante para evaluar el rendimiento de una empresa o de un área de trabajo determinada.

Conceptualmente, la formulación de este indicador responde a un concepto integral de la calidad, ya que no sólo se ocupa de la faz estrictamente productiva, sino también de los aspectos referidos al desenvolvimiento del personal, la optimización en el uso de los recursos y las demás cuestiones que hacen al proceso.

INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD

El indicador de productividad es el que relaciona trabajo con el recurso tiempo, se puede medir la productividad mediante la satisfacción de los clientes. La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en las empresas que miden su productividad, la fórmula que se utiliza con más frecuencia es: $\text{Productividad} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Insumos empleados}}$



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUADRO N° 63 INDICADORES DE GESTION

INDICADORES DE GESTION APLICADOS AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION								
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	EXPLICACION	FORMULA	APLICACIÓN DE LA FORMULA	RANGO DE ACEPTACION	RESULTADO		TIPO DE INDICADOR
BODEGA Y PRODUCCION DE PAN	CALIDAD DE MATERIA PRIMA	TIEMPO DE CADUCIDAD DE LA MATERIA PRIMA	$DIAS(DIA ENT. - ULT DIA CADUD)$	$PROM=(12-4-2013)-(16-4-2013)$	2 dias	4 dias	evaluacion de la ultima entrega del producto	eficacia
BODEGA Y PRODUCCION DE PAN	CONTROL DE CONSUMO DE MATERIA PRIMA	DISPONIBILIDAD DE MATERIA PRIMA	$cant(total de mater. - cant de mat utiliz.)$	$prom=(1 Q - 75lb)$	10 lb por utilizar	25lb	levantamie nto de informacion	eficacia
BODEGA Y PRODUCCION DE PAN	RECEPCION DE PEDIDO	TIEMPO DE ATENCIÓN	horas(termi llamada- inicio de llamda)	$prom=(14:45 - 14:30)$	5 minutos en hacer la llamda	15min	evaluacion de la ultima llamda	eficacia
BODEGA Y PRODUCCION DE PAN	CONTRO DE CALIDAD PRODUCTO TERMINADO	REVISION DEL PRODUCTO TERMINADO	Horas(termi revision- inicio revision)	$Prom=(2:00-1:30)$	40 minutos	30min	levantamie nto de informacion	eficacia
BODEGA Y PRODUCCION DE PASTELERIA	MOLDEADO DEL PRODUCTO	SE VERIFICAR EL TIEMPO DE MOLDEADO POR PRODUCTO	Horas(term. Moldeado-inicio moldeado)	$prom=(1:20-1:00)$	30minutos	20 min	evaluacion del producto terminado	calidad
BODEGA Y PRODUCCION DE PASTELERIA	ARREGLO ESTABLECIDO POR EL CLIENTE	PRODUCTO SEGÚN GUSTOS DEL CLIENTE	Horas(term. Diseño- inicio del diseño)	$prom=(1:30 - 1:25)$	10 minutos	5 min	evaluacion del arreglo el producto	calidad
DESPACHO Y ALMACENAMIENTO	CALIDAD DEL PRODUCTO	REVISION DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO PARA LA ENTREGA	$CALIDAD(TOTAL PRODUCTOS - 100 PRODUCTOS)$	$PROM=(3000 - 100)$	mes de mejor	100 panes	evaluacion del producto terminadp	eficacia
DESPACHO Y ALMACENAMIENTO	REVISION DE PEDIDO	ENTREGA DE DOCUMENTO PARA EL DESPACHO DEL PRODUCTO	$\# pedidospara revisar /100 clientes$	$revision= 80/100$	20 pedidos	30 pedidos	levantamie nto de informacion	eficiencia
DESPACHO Y ALMACENAMIENTO	DISTRIBUCION DEL PEDIDO	DETERMINAR EL NUMERO DE LOS PRODUCTOS	$distri(total de prod/ total de clientes)$	$prom=(3000 /100)$	minimo 30 prod por cliente	30 produ ctos	evaluacion por distribucion	eficacia
DESPACHO Y ALMACENAMIENTO	ENTREGA DE PEDIDO DEL CLIENTE	SE MIDE EL TIEMPO DE ENTREGA DEL	horas(total clientes/ 9 horas)	$prom=(80 clientes/ 9horas)$	10 minutos por cliente	6min	levantamie nto de informacion	eficacia
MANTENIMIENTO Y LOGISTICA	EFFECTIVIDAD DEL MANTENIMIENTO	DETERMINAR LA PROBABILIDAD DE FUNCION DE LA MAQUINA	Mes(term mant- inicio mant)	$prom=(1-4-2013)-(1-10-2013)$	5 meses minimo	6 meses	evaluacion de mantenimi ento	eficacia
MANTENIMIENTO Y LOGISTICA	TIEMPO DE MANTENIMIENTO	TIEMPO EN QUE SE DEBE REALIZAR EL MANTENIMIENTO	Mes(ultimo mante - inicio mant)	$prom=(1-9-2013)-(1-4-2013)$	minimo 8 meses	10 meses	evaluacion de mantenimi ento	eficacia
MANTENIMIENTO Y LOGISTICA	TIEMPO DE ENTREGA DE PROVEEDORES	CALCULAR EL TIEMPO MINIMO DE ENTREGA	$Dias(dia entr - dia pedido)$	$prom=(5-4-2013)-(3-4-2013)$	minimo 3 dias	2 dias	levantamie nto de informacion	eficacia
MANTENIMIENTO Y LOGISTICA	COORDINACIÓN DE ENTREGAS	SE DA UNOS DIAS PARA LA DETERMINACION DE CLIENTES	(total de clientes/ 3 dias)	$prom=(100 / 3 dias)$	33 clientes	40 client es	evaluacion de los clientes	eficacia



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

5.4. AFECTACION FINANCIERA

CUADRO N° 64 ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS	Sin Reingeniería	Con Reingeniería
	2012	
ventas	1640,6	1148,42
COSTO DE VENTAS	1082,4	757,68
inventarios inicial de productos terminados	146,9	390,74
costo de producción	1030,9	721,63
costo de mano de obra directa	320,5	224,35
consumo de materias primas o insumos	320,5	1336,72
Inventario inicial de mercancías	26,9	18,83
Compras de materias primas o insumos al contado	70,2	49,14
compras de materias primas o insumos a crédito	253,2	177,24
inventario final de mercancías	29,8	20,86
gasto indirectos de fabricación fijos	270,8	189,56
gasto indirectos de fabricación variables	119,1	83,37
inventario final de productos terminados	160,3	112,21
UTILIDAD BRUTA	623,1	1987,93
GASTOS OPERACIONALES	360	188,76
gastos de administración	140,2	84,12
gastos de venta	123,2	73,92
gastos generales	51,2	30,72
UTILIDAD OPERACIONAL	263,1	1799,17
15% Participación trabajadores	39,47	269,88
impuesto a la renta	51,44	51,44
UTILIDAD NETA	154,98	1529,29

ANALISIS

El siguiente análisis va con respecto al estado de resultados de la empresa ya que se puede observar cómo cambian sus valores al momento de hacer la reingeniería, vemos en el costo de producción baja un porcentaje del 30% con la reingeniería; en los gastos operacionales disminuye un porcentaje del 40%, y esto nos da una utilidad muy alta para empresa



CAPITULO VI

6.1. CONCLUSIONES

El presente proyecto tiene como objetivo ser una pauta adecuada, explicita y practica para el mejoramiento del Departamento de Producción

Sobre la base de todo proceso investigativo que realizamos y a los resultados obtenidos en las encuestas y del análisis e interpretación de los datos hemos llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- La mejor alternativa e crear cultura sobre el buen servicio al cliente es incentivando al personal para que efectúe siempre resultados positivos y cree confianza hacia el cliente.
- Lo primordial es la necesidad de diseñar y evaluar un proyecto de reingeniería en donde se cumplan los tiempos programados y tener una velocidad de respuesta si es posible inmediata, evitar tiempos muertos los cuales no hacen perder fidelizacion de nuestros clientes de esa manera aumentar la utilidad que pueda rendir a la empresa.
- La propuesta realizada se baso en el estudio completo de las situaciones de mejora
- Para alcanzar los resultados se debió realizar análisis de situaciones como: tasa de inflación, Pib, tasa de crecimiento para realizar seguimientos a los clientes.
- La competencia siempre está alerta de lo que la empresa realiza en sus diferentes departamentos y así poder captarlos de una mejor manera, pero el estudio y la implementación que se realizar a buscará retener a esos clientes que por tanto tiempo han adquirido muchos productos y darles cada vez más un mejor servicio, con estos datos también podemos recolectar información de clientes nuevos potenciales los cuales serán claves para nuestro crecimientos.



6.2. RECOMENDACIONES

- El trabajo realizado debe ser aplicado de tal manera que se entienda el proceso a seguir.
- Se deberá tener conocimientos suficientes para agregar alternativas/ opciones.
- Debe cumplirse con los objetivos planteados ya que si no se lo realiza no se podrá encontrar el punto clave del proyecto “ velocidad de respuesta”
- A través del estudio de manejo de clientes mejoramos nuestras posibilidades de éxitos.
- Las actitudes se reflejan en acciones: el comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción del cliente incluyendo la cortesía general con el que el personal maneja las preguntas, los problemas, como ofrece o amplia información, provee servicio y la forma como la empresa trata a los otros clientes.
- Capacitar al personal periódicamente en lo referente a leyes, manuales de la maquinaria y atención al cliente.
- Se deberá considerar las actividades críticas de cada proceso para la formulación de herramientas que acorten los tiempos de espera y reduzcan el papeleo innecesario.
- Impulsar el crecimiento personal y profesional de cada funcionario mediante un sistema de cumplimiento de metas coordinado con los dueños de la empresa; que motive a superar las metas planteadas y a ver reflejado ese trabajo de forma económica.



BIBLIOGRAFIA

- AKTOUF, Omar. Administración entre tradición y renovación. Artes Gráficas Univalle. 1998. Cali – Colombia
- Andrew F. Sikula, Personal Administration and Human Resources Management, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc. 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. Quinta Edición. Santafé de Bogota.
- Hammer y Champy. "Reingeniería: olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa, casi todo esta errado". Editorial Norma. Barcelona 1994
- Johanson, Henry J. "Reingeniería de procesos en los negocios". Editorial Limusa. España 1995.
- MIJAILOV. M. I. La Revolución Industrial. Editorial Unión LTDA. 2000. Segunda Edición.
- RAMIREZ CARDONA, Carlos. Introducción al Estudio de la Administración.

BIBLIOGRAFIAS DE LA WEB

- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml>.
- <http://www.bce.fin.ec/>