

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Virreinato Mineducación	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
	Dependencia	Aprobado		Pág.
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(78)</b>	

### RESUMEN-TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YULIANA KATHERINE QUINTERO ÁLVAREZ LINA JOHANA MARTÍNEZ ÁLVAREZ		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA		
DIRECTOR	OSCAR ORLANDO HORMAZA FAJARDO		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL A LA PANADERÍA BERMEJAL		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL A LA PANADERÍA BERMEJAL, ES IMPORTANTE PARA CONOCER LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MISMA Y DE ESTA MANERA REALIZAR UN DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO PARA DETERMINAR CUÁLES SON SUS DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS LOGRANDO CON ESTO CONOCER MÁS A FONDO EL FUNCIONAMIENTO Y LA FORMA EN CÓMO OPERA LA PANADERÍA, Y ASÍ MISMO PROPONER LOS DIFERENTES MANUALES INTERNOS DE LA EMPRESA.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 76	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL A LA PANADERÍA  
BERMEJAL

YULIANA KATHERINE QUINTERO ÁLVAREZ

LINA JOHANA MARTÍNEZ ÁLVAREZ

DIRECTOR

OSCAR ORLANDO HORMAZA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ESPECIALISTA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1: PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL A LA PANADERÍA BERMEJAL .....</b>	<b>13</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	13
1.2. Formulación del problema .....	14
1.3. Objetivos .....	14
1.3.1. General. Diseñar una propuesta de planeación organizacional a la Panadería Bermejál. 14	14
1.3.2. Específicos.....	14
1.4. Justificación.....	14
1.5. Delimitación del problema.....	16
1.5.1. Geográfico.....	16
1.5.2. Conceptual.....	16
1.5.3. Temporal .....	16
1.6. Destinatarios.....	16
<b>Capítulo 2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>17</b>
2.1. Marco Histórico.....	17
2.1.1. Nivel Internacional: .....	17
2.1.2. Nivel Nacional .....	18
2.1.3 Nivel Local .....	18
2.2. Marco Conceptual .....	19
2.3. Marco Teórico .....	23
2.4. Marco Legal .....	25
2.4.1. Constitución política de Colombia. ....	25
2.4.2. Leyes. Ley 9 de 1979.....	25
2.4.3. Decretos.....	25
2.4.4. Resoluciones.....	26
2.4.5. Norma técnica Colombiana. (NTC).....	27
2.5. Marco Contextual.....	28
<b>Capítulo 3. DISEÑO METODOLÓGICOS .....</b>	<b>29</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	29
3.2. Población.....	29
3.3. Muestra.....	29
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....	29

3.4.1. Entrevista.....	29
3.4.2. Encuesta.....	30
3.4.3. Observación.....	30
<b>Capítulo 4 RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
4.1 Diagnostico.....	31
4.1.1. Diagnostico Interno .....	31
4.1.2. Entrevista.....	32
4.1.3 Encuesta a los empleados de la panadería Bermejál .....	35
4.1.2. Diagnostico externo.....	41
4.1.2.1 Amenazas.....	41
4.1.2.2 Oportunidades.....	42
4.1.3 Matriz DOFA .....	42
4.2 Propuesta del diseño de la planeación organizacional a la panadería Bermejál en el área administrativa.....	45
4.2.1 Planeación.....	45
4.2.1.1. Misión.....	45
4.2.1.2. Visión.....	46
4.2.1.3. Principios corporativos .....	46
4.2.1.4 objetivos corporativos: .....	46
4.2.2. Organización .....	47
4.2.3. Dirección .....	47
4.2.4. Integración de personal.....	50
4.2.4.1. Diseño y propuesta de perfil de los cargos de la panadería Bermejál. ....	53
4.2.4.2. Diseño y propuesta de ficha para empleados.....	55
4.2.5. Diseño y propuesta de control .....	55
4.2.6. Especificación de los procesos de producción .....	59
4.2.4.2. Socialización de la propuesta al propietario Libardo Alonso Navarro.....	62
<b>Capítulo 5 CONCLUSIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo 6 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1 Matriz DOFA.....	43
Tabla 2 ficha de empleado .....	55
Tabla 3 ficha control de proveedores.....	56
Tabla 4 ficha control de materia prima.....	57
Tabla 5 ficha control de producción .....	58
Tabla 6 ficha control de distribución .....	59
Tabla 7 ficha de empleado .....	74
Tabla 8 ficha cargo mojadador .....	74
Tabla 9 ficha Tablonero 1 .....	75
Tabla 10 ficha Tablonero 2.....	75
Tabla 11 ficha Tablonero 3.....	76
Tabla 12 ficha tablonero 4 .....	76
Tabla 13 ficha tablonero 5 .....	77
Tabla 14 ficha empacador 1.....	77
Tabla 15 ficha empacador 2.....	78
Tabla 16 ficha empacador 3.....	78

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Tiempo laborado en la panaderia .....	35
Figura 2	Misión de la panadería Bermejál.....	36
Figura 3	Visión de la panadería Bermejál.....	36
Figura 4	valores corporativos.....	37
Figura 5	Grado de contacto con los clientes .....	37
Figura 6	Canales de comunicación de la panadería Bermejál .....	38
Figura 7	funciones de cada puesto de trabajo .....	39
Figura 8	Manual de funciones.....	39
Figura 9	Manual de procedimientos .....	40
Figura 10	Capacitaciones a los empleados .....	40
Figura 11	estructura organizacional.....	47

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como fin realizar una Propuesta de Implementación de una Planeación organizacional a la Panadería Bermejál ubicada en el Municipio de Ocaña Norte de Santander, siendo necesaria la realización de un diagnóstico interno y externo para determinar cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas logrando con esto conocer más a fondo el funcionamiento y la forma en cómo opera la panadería.

Para el desarrollo de este trabajo, se empleó una investigación cualitativa, pues con ello se utilizó métodos y técnicas que permitieron reunir los datos para la inferencia y la interpretación de la información recolectada.

El objeto de estudio corresponde al propietario y los empleados que conforman la panadería, siendo ellos los que brinden la información pertinente para el desarrollo del proyecto y con esto poder establecer su misión, visión, objetivos, valores, organigrama, manuales y demás elementos que conforman la planeación estratégica.

Finalmente, el presente documento abarca conceptos relacionados con planeación organizacional, diseño organizacional, misión, visión, organigrama, normatividad, marco histórico, teorías, etc.

## **ABSTRACT**

The present investigation had like purpose to realize a Proposal of Implementation of a Strategic Planning to the Bermejál Bakery located in the Municipality of Ocaña Norte of Santander, being necessary the accomplishment of an internal and external diagnosis to determine which are their weaknesses, opportunities, strengths and Threats with this to know more about the operation and how the bakery operates.

For the development of this work, a qualitative research was used, because with it methods and techniques were used that allowed to gather the data for the inference and the interpretation of the collected information.

The object of study corresponds to the owner and the employees that make up the bakery, being they the ones that provide the pertinent information for the development of the project and with this being able to establish its mission, vision, objectives, values, organization chart, manuals and other elements that make up strategic planning

Finally, this document covers concepts related to strategic planning, organizational design, mission, vision, organization chart, regulations, historical framework, theories, etc.

## INTRODUCCIÓN

En diferentes oportunidades y contextos se suelen escuchar expresiones como “está ahí y no sabe cómo llegó”, esa expresión no dista mucho de la realidad de empresas que hoy día existen por tradición y otros factores culturales más no por su eficiencia y eficacia en su administración, ubicando a la empresa en un acto de malabarismo pendiendo de un hilo ante las condiciones actuales del mercado. (MARRUGO & BARRAGÁN, 2011)

En Colombia la mayoría de medianas y pequeñas empresas no cuentan con un direccionamiento estratégico que les permita planear, coordinar, dirigir y controlar los procesos organizacionales debidos la reducida capacidad financiera y la escasez de personal calificado, lo que genera que se pierda el reconocimiento adquirido.

Con la ejecución de este proyecto de grado, lo que se pretende es mostrarle a la empresa objeto de estudio, cuáles son las condiciones internas que actualmente están realizando que pueden llevar a que la organización no evolucione positivamente o que están truncando un crecimiento que podría ser mejor y más acelerado; para identificar estos aspectos se realizarán actividades al interior de la panadería Bermejál, tales como la observación directa, entrevistas y encuestas con todo el equipo de trabajo que actualmente se encuentra en la empresa.

El resultado arrojado por este proyecto será suministrado a la panadería Bermejál para su consideración en la implementación de las sugerencias de mejora que se presentan por parte de las autoras.

En el desarrollo de este proyecto se evidenciaran diferentes etapas que se fueron desarrollando paso a paso; en principio se realizará un diagnostico detallado de la situación actual de la empresa, donde se verán involucrados todos los niveles de la empresa para su desarrollo y

posteriormente con los datos recopilados de este diagnóstico, se procederá con la presentación de la propuesta del proyecto de grado de las mejoras que a resultado de la investigación, conocimiento y como resultado de las diferentes actividades realizadas, serían herramientas útiles, que mediante su correcta implementación darán como resultado mejoras en el desarrollo de su actividad económica, productividad, rentabilidad, eficiencia y eficacia en las actividades desarrolladas por todo el equipo de trabajo al interior de la panadería.

# Capítulo 1: PROPUESTA DE UNA PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL A LA PANADERÍA BERMEJAL

## 1.1.Planteamiento del problema

La informalidad y la falta de organización en las empresas siempre ha sido un factor determinante para el éxito o fracaso de las compañías dado que mediante esta se pueden obtener beneficios y realizar actividades que propendan por el mejoramiento y por el funcionamiento adecuado de aquella que la implemente; la planeación organizacional es la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa, la cual es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, los cuales pueden ser a corto, mediano o largo plazo

El problema se originó al evidenciar la inexistencia de una planeación organizacional en la panadería Bermejál siendo ésta administrada como un negocio sencillo. También se observó que la panadería no posee un direccionamiento estratégico para los trabajadores de la misma, por lo consiguiente es manejada como un negocio empírico donde no se determinan claramente las jerarquías y no se limitan las responsabilidades de los colaboradores. Además carecen de conceptos y criterios administrativos que puedan aplicar a la empresa;

Actualmente, Panadería Bermejál no cuenta con una Estructura Organizacional que le permita la orientación del personal en cuanto a sus funciones y responsabilidades y, adicional a esto no cuenta con descripciones de los perfiles para cada cargo.

Teniendo en cuenta esto, se planteó la propuesta de diseñar una planeación organizacional adecuada para la empresa, que contenga los propósitos de: misión, visión, objetivos, estrategias, valores y principios; también un sistema de comunicación interna, así mismo un organigrama que determine la jerarquía de cada empleado que labora en la panadería, el manual de procedimientos y el de funciones y de esta manera contribuir en el mejoramiento de sus procesos y rendimiento de las áreas que conforman la Panadería Bermejál.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Contribuiría al mejoramiento de la panadería Bermejál el implementar la planeación organizacional?

## **1.3. Objetivos**

**1.1.** 1.3.1. General. Diseñar una propuesta de planeación organizacional a la Panadería Bermejál.

**1.1.1.** 1.3.2. Específicos.

- Realizar un diagnóstico interno y externo, para conocer la situación actual de la panadería Bermejál
- Diseñar una planeación organizacional para la Panadería Bermejál teniendo en cuenta los resultados obtenidos.
- Socializar la propuesta a los propietarios de la Panadería Bermejál como propuesta para ser implementada.

## **1.4. Justificación**

En la actualidad, a pesar de los avances y desarrollo de las empresas y sus economías, muchas empresas colombianas que sin importar su tamaño, actividad o sector al que pertenecen,

han emprendido su funcionamiento y desarrollado sus actividades, sin realizar previamente un estudio que les permita conocer las condiciones internas y externas en que la empresa operara, con el fin de conocer con certeza sus fortalezas y debilidades y de esta forma poder formular los objetivos organizacionales y plantear estrategias que le permitan lograrlos obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado y una trayectoria más duradera

Toda organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe haber definido su direccionamiento estratégico. La empresa se verá altamente beneficiada al contar con la formulación de sus propósitos, su marca distintiva, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de las metas definidas con claridad; (MARRUGO & BARRAGÁN, 2011)

La Panadería Bermejál ha logrado permanecer en el mercado durante 22 años, hasta el momento no había mostrado interés alguno en estructurar de forma clara y definida su funcionamiento

Es por ello que la propuesta de una planeación organizacional será, no el todo, pero si un paso firme para la mejora en su eficiencia, productividad, mejora en los procesos y por ende mantenerse en el mercado. A partir de la Estructura Organizacional se pondrá un “orden” a las tareas, la estructuración de cada uno de sus procedimientos, la definición de las principales responsabilidades, funciones, y líneas de autoridad al interior de la empresa, para lograr con mayor facilidad la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, de igual forma, establecer el rol que han de desarrollar cada uno de los miembros de la empresa para lograr la armonía del trabajo en equipo, optimizando sus actividades.

## **1.5.Delimitación del problema**

**1.5.1. Geográfico.** El proyecto se desarrolló en el Municipio de Ocaña Norte de Santander.

**1.5.2. Conceptual.** Fueron bases conceptuales: Auditoria externa, Misión, Visión, Valores, Creencias, normas, políticas, objetivos, logo, slogan, metas, diseño y evaluación de estrategias, análisis y evaluación de cargos, diagnostico, diseño organizacional, división del trabajo, estructura administrativa, estructura organizacional, niveles jerárquicos, slogan, organigrama, manuales.

**1.5.3. Temporal.** El tiempo establecido en el cronograma de actividades cronograma.

### **2.1.1.6. Destinatarios**

El proyecto estuvo dirigido a los propietarios de la panadería Bermejál con el fin de que acaten las sugerencias que se desarrollaran durante el desarrollo del proyecto y las implementen en su negocio.

## Capítulo 2. MARCO REFERENCIAL

### 3.1.2.1. Marco Histórico

**2.1.1. Nivel Internacional:** Diseño organizacional Panadería Conchita, realizado en Nicaragua en el municipio de Niquihomona en el año 2013, el cual consistía en crear un diseño organizacional para la panadería Conchita, que permitiera una mejor coordinación del personal así como el fortalecimiento de las distintas funciones que se ejercen y una mejor utilización de los recursos humanos.

La Panadería San Cristóbal, realizado en Guatemala en el año 2012, La idea del negocio surge determinado conforme a estudios previamente realizados que, no existen panaderías como tal, en la colonia donde se estaría localizando la empresa propuesta en el presente proyecto que, surtan productos elaborados en el día, deliciosos y a un precio accesible a la población del lugar; (Universidad de Galileo, 2015).

En Venezuela, se realizó el diseño de un modelo Organizacional para la empresa CETA, C.A, el cual consistía en poder establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Se propone un Manual de Organización donde se registre de manera documental las funciones y cargos de los Departamentos y del personal que labora en la empresa, suministrando a la empresa un valioso instrumento que delimita las actividades, responsabilidades y funciones; para así aumentar la eficiencia de los trabajadores en la organización, (Salcedo Valiente, 2016)

**2.1.2. Nivel Nacional** La empresa Salitre Maramao´s Club S.A. realizo un estudio para diseñar la estructura organizacional que consistía en emplear una relación directa con la administración y cada uno de sus procesos, debido a la inexistencia de la estructura organizacional de la empresa Salitre Maramao´s Club, que abarca las posibilidades de mejoramiento de la organización; POSTRES EL PATRIARCA, realizado en Zipaquirá en el 2012, el cual consistía en presentar una propuesta de la empresa, que tiene como fin la elaboración de postres 100% colombianos que son muy comunes encontrarlos en el país, pero lo que se quiere es innovar en el mercado elaborando productos que se han llamativos, dando una gran variedad de sabores y presentaciones, (Guerrero Castro & Perico Quimbaya, 2008)

En Envigado, la empresa productora y comercializadora de muebles, realizó una investigación la cual consistía en buscar una solución sencilla y práctica a varias oportunidades de mejoramiento que se evidencian tanto en los procesos como en la estructura, como por ejemplo el hecho de que la empresa no tiene los procesos bien definidos, hay tareas repetidas entre los empleados, no hay claridad de responsables o encargados y esto lleva a incumplimientos en los pedidos de los clientes, lo cual afecta directamente las ventas y por lo tanto la empresa en sí. (Mejia Celis, 2011)

En Bogotá, se realizó una investigación titulada Planeación estratégica integral para la panificadora “el minuto de dios”, la cual consistía en un proceso en el desarrollo de la modernización de empresas, que ayuda a definir su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla. (NARANJO, 2009)

**2.1.3 Nivel Local.** En Ocaña se realizó un estudio titulado, “Propuesta De Un Plan De Mercadeo Para El Almacén Timana De La Ciudad de Ocaña con el propósito de plantear estrategias de

mejoramiento en ventas”, la cual consistió en un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia donde debe dirigirse la entidad., para esto se determina y se plantean las estrategias de mercado a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

(MANOSALVA, 2008)

Así mismo se realizó un proyecto titulado “Propuesta De Un Plan Estratégico Para El Crecimiento y Fortalecimiento de la Empresa Panadería y Heladería Fresco Pan”, el cual se enfocó en proponer a la panadería fresco pan elementos como: la estructura orgánica, así mismo un diagnóstico organizacional que evidencia la situación actual de la panadería, se tomaron herramientas del marco analítico de la planeación estrategias, así como el direccionamiento.

(ROJAS., 2015)

#### **4.1.2.2. Marco Conceptual**

**Auditoria externa:** Consiste en que una empresa ajena supervise los estados financieros de la empresa cumplen las leyes o normas específicas. Los usuarios de la información financiera de estas entidades son inversores, agencias gubernamentales y el público en general. (Aguilar, 2009)

La forma de designación, las calificaciones y el formato de presentación de informes por parte de la auditoría externa son definidos por la ley, y varían de acuerdo a la jurisdicción de los diferentes países. Los auditores externos deben ser miembros de uno de los órganos profesionales de contabilidad reconocidos del país y normalmente presentan sus informes a los accionistas de una sociedad anónima. (Álvarez, 2003)

**Auditoria interna:** Es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (JARILLO, 1996)

**Valores:** Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. (Alves, 2010)

Específicamente son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas, es decir, características que se desarrollan como ventajas competitivas.

**Cultura empresarial:** Es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar. (Gonzales & Pech Varguez, 2010)

**Objetivos:** Significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o perseguir sus aspiraciones, el propósito. Objetivo es sinónimo de destino, meta, como el punto de mira de un arma, el blanco, o como el fin específico al que hay que llegar. (Alves, 2010)

**Metas:** Son los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. De la anterior definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. (Gonzales & Pech Varguez, 2010)

**Diagnóstico:** Son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo. (Aguilar, 2009)

**Diseño organizacional:** Es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización e un organigrama. (Florencia, 2010)

**División del trabajo:** Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Aunque es consustancial a toda actividad humana desde la prehistoria, se intensificó con la revolución neolítica que originó las sociedades agrarias y aceleró de modo extraordinario su contribución al cambio tecnológico y social con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial. (Aguilar, 2009)

**Estructura organizacional:** Define muchas características, cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Los niveles jerárquicos, Son la dependencia y relación que tienen las personas dentro de la empresa como el nivel directivo, ejecutivo, asesor, auxiliar o de apoyo y operativo. (Universidad de Pamplona)

**Manuales:** Son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar. (Gonzales & Pech Varguez, 2010)

**Manuales de procedimientos:** Esta clase de manuales son los que describen paso a paso cuáles son las tareas que deberán llevar adelante cada unidad y cómo estas se vinculan con el resto, para que de esta manera la organización funcione coordinadamente. Se deben detallar las tareas, pasos, objetivos y demás, para que los integrantes logren comprender la función de la unidad que conforman y cómo se relacionan con el resto. También se especifican los materiales que deberán utilizar para sus tareas, cuáles son las fechas límite para la concreción de las mismas, y establecer cuál es la función de cada uno de los miembros de la unidad, para que de esta manera no se superpongan las actividades, ni tampoco queden cosas sin hacer. (PONCE, 2000)

**Manuales de cargos:** Estos manuales son los que describen qué responsabilidad y rol tiene cada puesto de la entidad, así como también cuál es la relación del mismo con los otros cargos de la entidad. Esto ayuda a que no se superpongan las tareas y que quede en claro cómo deben ser las relaciones interpersonales y las responsabilidades dentro de la organización. Es por su contenido que muchas personas llaman a este manual bajo el nombre de “individual”, justamente porque individualiza e identifica las tareas que permiten el funcionamiento de la organización. (Gonzales & Pech Varguez, 2010)

### 5.1.2.3. Marco Teórico

**Teoría Organizacional:** Estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y de contingencias. En la actualidad, muy pocas cosas son tan importantes o se dan por hecho como las organizaciones. Aunque rutinariamente disfrutamos de los bienes y servicios que éstas proporcionan, rara vez nos preocupamos por preguntarnos cómo se producen dichos bienes y servicios. Vemos noticias de líneas de ensamblaje que producen automóviles o computadoras, y leemos en los periódicos que las escuelas u hospitales locales utilizan nuevas tecnologías como Internet y el aprendizaje en línea para mejorar su productividad. Pero rara vez nos preguntamos cómo o por qué estas organizaciones emprenden sus negocios.

#### ¿Cómo crea valor una organización?

La manera en que una organización crea valor. La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el ambiente en el que opera la organización (R.J, 2008).

**Teoría de la Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados. (Aspectos Administrativos y Financieros de las micro, Abril-Junio 2013:)

Según Serna (2003) por medio de la Planeación Estratégica, la empresa selecciona el camino más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos en una planeación global, que puede hacerse a mediano plazo y que exige fases bien definidas como la formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas que guiarán la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, facilitando el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

**Teoría de la Motivación de Herzberg:** Frederick Irving Herzberg (1923-2000) fue un renombrado psicólogo que se convirtió en uno de los hombres más influyentes en la gestión administrativa de empresas.

Herzberg propuso la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene». Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación (ver dibujo). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene (ver dibujo). Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. (Millán)

#### **6.1.2.4. Marco Legal**

Fueron bases legales del trabajo la Constitución Política de Colombia (Artículo 25), las normas técnicas colombianas (NTC 1363, NTC-ISO 2000), la normatividad legislación sanitaria de Colombia (Decreto 3075 de 1997, Ley 9 de 1979, Resolución 5109 de 2005, Decreto 1575 de 2007, Resolución 765 de 2010)

**2.4.1. Constitución política de Colombia.** Según la constitución política Colombiana en el artículo 25, el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” Corte constitucional.

**2.4.2. Leyes. Ley 9 de 1979.** Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud.

**2.4.3. Decretos.** Normatividad: legislación sanitaria

Decreto 3075 de 1997. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.

**Capítulo III. Personal manipulador de alimentos.** Artículo 13. Estado de salud. El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deber efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

**Artículo 14. Educación y capacitación.** Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

**2.4.4. Resoluciones.** Resolución 5109 de 2005. Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano, expedido por el Ministerio de Protección Social y publicado en el Diario Oficial 46150 de enero 13 de 2006.

Resolución 765 de 2010: Deroga a Res.1090 de 1998 y 127 del 2001.

Artículo primero.- objeto. La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigida a:

Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.

Parágrafo: Las fábricas de Alimentos deberán regirse a lo estipulado en la Ley 1122 de 2007 en la que se establecen las competencias del INVIMA.

**2.4.5. Norma técnica Colombiana. (NTC) 1363; requisitos.** Requisitos. Los objetivos que todo panadero debería trazarse para su negocio son ofrecer y desarrollar productos que cumplan con los estándares de calidad requeridos por la normatividad colombiana. En nuestro país, para quienes lo desconocen, Icontec desarrolló una norma técnica enfocada al sector de panificación que abarca toda la información referente a los procesos y las características que un producto debe cumplir para su consumo. En nuestra edición anterior tratamos el punto 3.2 de la Norma Técnica Colombiana 1363 (NTC) titulado “Clasificación”, donde hablamos de los diferentes panes, sus texturas y el proceso de mezcla. En esta ocasión abordaremos los apartados 4 y 5, donde la norma se centra en los requisitos generales y específicos que debe tener cualquier producto de panadería. Por: Juan Carlos Rodríguez.

Requisitos generales. La parte superior y las laterales de la corteza del pan no deben tener ampollas.

#### **7.1.2.5. Marco Contextual**

La panadería Bermejál, es un establecimiento comercial ubicado en el municipio de Ocaña Norte de Santander, en el barrio Bermejál. Es una empresa familiar que lleva en el mercado 22 años como productor y distribuidor de pan a mayoristas que tienen rutas por toda la región del Catatumbo, generando que la panadería sea muy reconocida. La empresa a pesar de no tener una planeación estratégica se ha mantenido firme en el mercado, cuentan con 10 empleados entre los 21 hasta los 55 años de edad aproximadamente y con una antigüedad de 4 a 10 años.

## Capítulo 3. DISEÑO METODOLÓGICOS

### 8.1.3.1. Tipo de Investigación

La investigación cualitativa utiliza métodos y técnicas diversas como gama de estrategias que ayudarán a reunir los datos que van a emplearse para la inferencia y la interpretación, para la explicación y la predicción. (MUNARRIZ, 1992).

El método de investigación cualitativa es la recogida de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados. La aplicación de la investigación se realizó por medio de una socialización al señor Libardo navarro y la señora esperanza Araujo quienes son los dueños de la panadería

### 9.1.3.2. Población

La población objeto de estudio fueron los propietarios y los 10 empleados de la panadería.

### 10.1. 3.3. Muestra

La población de la investigación es pequeña por lo que se procedió a tomar su totalidad para la investigación como muestra.

### 11.1. 3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

**3.4.1. Entrevista** Como instrumento de la investigación de la panadería Bermejál se obtuvo por medio de la entrevista, es de gran importancia ya que a través de ella se permite obtener las conclusiones necesarias para conocer las variables de lo que se está investigando, este instrumento que se le realizó al propietario: Libardo Alonso Navarro ,quien proporciono los

datos relativos al estado actual de la mismas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas de los clientes, empleados y proveedores,

**3.4.2. Encuesta** El cuestionario es el instrumento de la encuesta, por medio del cual se recogen los datos que proporcionan las variables objeto de investigación y los agrupa de manera estandarizada, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

Se realizó la encuesta a los 10 empleados de la panadería Bermejál esta tuvo por objeto medir que tanto conocen de la estructura administrativa, también el obtener información para establecer los respectivos manuales.

**3.4.3. Observación** El campo de las ciencias económicas y especialmente de las administrativas la observación directa como método de investigación cada día va aumentando su credibilidad, permite obtener información directa y confiable, pero para que este medio sea aceptado se debe hacer mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento del consumidor, de las personas en sus sitios de trabajo entre otros. (Hill & G.R., 2005)

## Capítulo 4 RESULTADOS

### 12.1. 4.1 Diagnostico

**4.1.1. Diagnostico Interno** Un adecuado Sistema de Control Interno es parte importante de una entidad bien organizada, pues garantiza salvaguardar los bienes y hacer confiables los registros y resultados; para maximizar fortalezas o minimizar debilidades, acciones indispensables para la buena marcha de cualquier organización, grande o pequeña. (Collis & ST. John, 2009)

**4.1.1.2. Fortalezas** Se realizó una entrevista al dueño de la Panificadora Bermejál y una encuesta a los 10 empleados de la empresa, arrojando las siguientes fortalezas.

- Los productos de la panificadora tienen gran variedad y satisfacen la demanda de los clientes.
- Los clientes están de acuerdo con los productos que ofrece la panificadora.
- La mayor parte de las personas que habitan el barrio conocen la Panadería Bermejál
- La empresa ha generado oportunidades de empleo ya que lleva 22 años de funcionamiento en el mercado.
- La Panadería Bermejál se encuentra legalmente constituida.
- La Panadería Bermejál tiene gran aceptación por los clientes debido a que sus productos son frescos, higiénicos y suaves.

**4.1.1.3 Debilidades** Se realizó una entrevista al dueño de la Panificadora Bermejál y una encuesta a los 10 empleados de la empresa, arrojando las siguientes debilidades.

- La Panadería Bermejál no cuenta con señalización de las áreas en su planta operativa y administrativa.
- Los empleados no cuenta con la dotación adecuada para realizar sus labores.

- A los empleados les brindan capacitación esporádicamente.
- No existe un plan motivacional que ayude a mejorar el desempeño y clima organizacional.

### **13.1. 4.1.2. Entrevista**

La siguiente entrevista presenta las respuestas proporcionadas por el dueño de la empresa, que sirvieron como punto de partida para formular la situación actual de la Panadería Bermejál

Nombre del entrevistado: Libardo Alonso Navarro

**1.** ¿Cuántos años de constitución lleva la panadería Bermejál?

La Panadería Bermejál lleva 22 años en el mercado

**2.** ¿Con cuántos empleados cuenta la panadería?

La Panadería cuenta con 10 empleados.

**3.** ¿Cuál es el nivel académico de los empleados?

El nivel académico que tienen los empleados es de primaria 2 empleados y secundaria 8 empleados.

**4.** ¿Se realizan procesos de selección de empleados?

En la panadería si se realizan procesos de selección, los cuales se realizan mediante entrevistas y pruebas las cuales son de 1 semana.

**5.** ¿Sus empleados tienen afiliación a EPS y ARL?

Todos los empleados tienen afiliación, teniendo Sisben.

**6.** ¿Sus empleados están afiliados a una caja de compensación?

No, debido a que no tienen el presupuesto necesario para hacerlo.

**7.** En la actualidad, ¿La empresa maneja línea de productos? ¿Cuáles?

La empresa solo maneja una línea de productos, la de panadería en la que se fabrica Pan Ocañero, Queso, Sal, Tostados, Panochas, Tortas, Pan, Aliñado, Pan Campesino, Roscones, Bola Coco, Bocado, Trocillo, Bandejas.

**8.** ¿Quién toma las decisiones en la panadería?

El dueño Libardo Navarro o la gerente Esperanza Carreño Araujo

**9.** ¿La panadería maneja alguna estrategia de motivación para los empleados?

La panadería no tiene ninguna estrategia de motivación

**10.** ¿La panadería tiene establecida su misión?

La panadería no tiene ninguna misión establecida

**11.** ¿La panadería tiene establecida su visión?

La panadería no tiene ninguna misión establecida

**12.** ¿Sus trabajadores utilizan elementos de protección?

El único elemento de protección que utilizan es el delantal.

**13.** ¿La panadería cuenta con señalización de las áreas?

La panadería no cuenta con señalización de las áreas.

**14.** ¿La panadería cuenta con un reglamento de operaciones?

La panadería no cuenta con un reglamento de operaciones

**15.** ¿Cuáles son los canales de comunicación que se manejan en la panadería?

El principal canal de comunicación que la panadería utiliza es el verbal.

**16.** ¿Con que frecuencia reciben los empleados capacitaciones?

Se realiza capacitaciones esporádicamente, siendo aquellas las que realiza el hospital.

**17.** ¿Las ventas que realiza son a que nivel?

Las ventas se realizan a nivel regional.

**18.** ¿El mayor número de clientes de la panadería son.?

Los clientes que maneja la panadería son mayoristas.

**19.** ¿Los precios de sus productos son competitivos en el mercado?

Los precios de la panadería son competitivos en el mercado

**20.** ¿La panadería utiliza publicidad?

La panadería no utiliza ningún tipo de publicidad para darse a conocer

**21.** ¿Hacen descuentos o promociones a los clientes?

La panadería no realiza ningún tipo de descuentos, maneja precios estándares.

**22.** ¿Qué tipo de comunicación tiene con los clientes?

El tipo de comunicación que se tiene con los clientes es cara a cara y algunas llamadas telefónicas cuando es necesario

**23.** ¿Qué tipo de relación tiene con los clientes?

El tipo de relación que tiene con los clientes es buena.

**24.** ¿Existe un departamento de ventas?

No existe un departamento de ventas.

**25.** ¿Las ventas se realizan por vendedores de la empresa?

No, se realizan directamente por el propietario.

**26.** ¿Cuáles son sus mayores competidores?

Los mayores competidores son Panadería Dere, Panadería Gloria, El Arte Del Buen Pan, Renson

**27.** ¿Existe un departamento de compras?

No existe ningún departamento de compras, todo se realiza manualmente.

**28.** ¿Existe Kardex de proveedores?

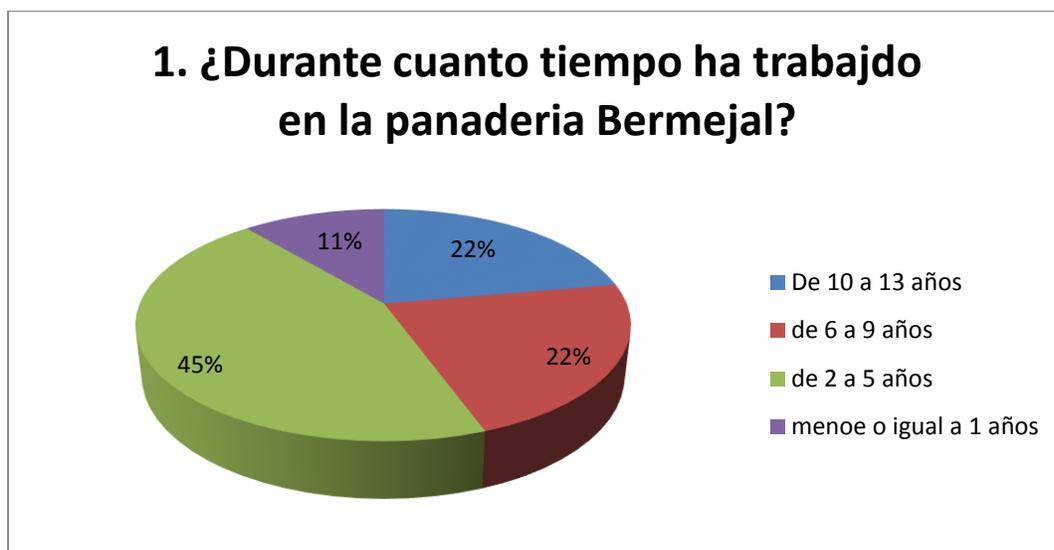
Kardex tampoco se maneja, el registro de los productos se hacen manualmente en un cuaderno

## 29. ¿La panadería maneja software de inventarios?

La panadería no cuenta con software ya que todos los registros se realizan manualmente.

### 14.1. 4.1.3 Encuesta a los empleados de la panadería Bermejál

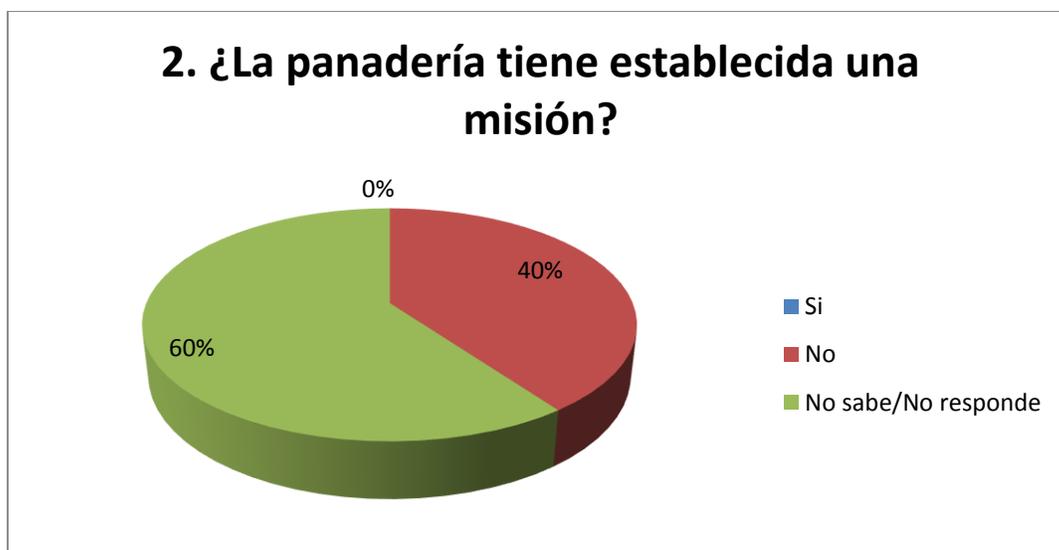
La siguiente encuesta se realizó a los 10 empleados de la panadería Bermejál.



**Figura 1**  
*Tiempo laborado en la panadería*

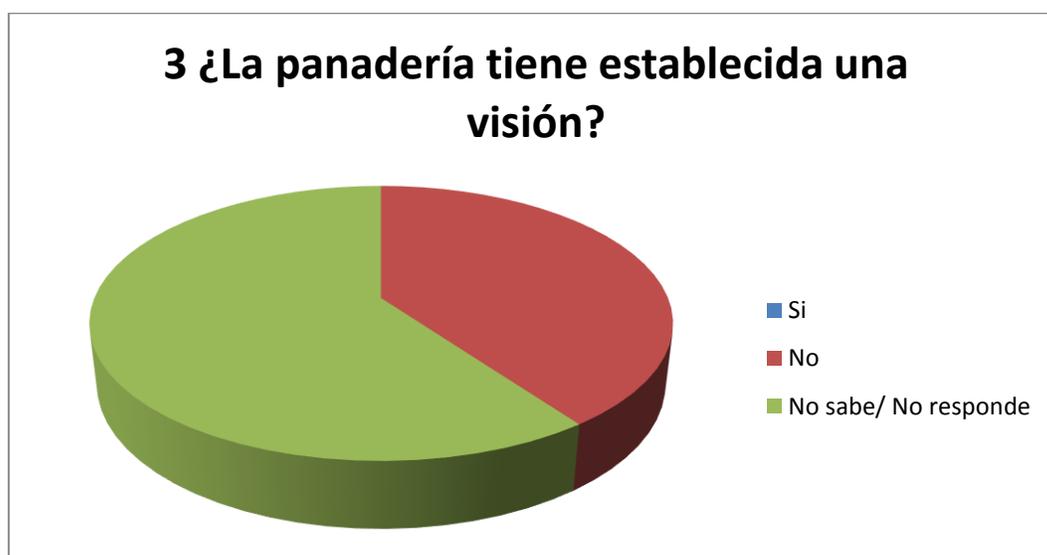
Fuente: elaboración propia.

**Análisis:** De acuerdo con los empleados encuestados el 22% tiene 13 años de antigüedad (2); el 22% tienen 8 años de antigüedad (2); el 45% tienen 2 años de antigüedad (4); el 11% tienen 1 año y medio de antigüedad (1).



**Figura 2**  
*Misión de la panadería Bermejál*

**Análisis:** De la totalidad de empleados, 4 empleados no conocen la misión de la panadería y 6 empleados no saben si la tiene.



**Figura 3**  
*Visión de la panadería Bermejál*

**Análisis:** De la totalidad de empleados, 4 no conocen la visión de la panadería y 6 empleados no saben si la tiene.



**Figura 4**  
*valores corporativos*

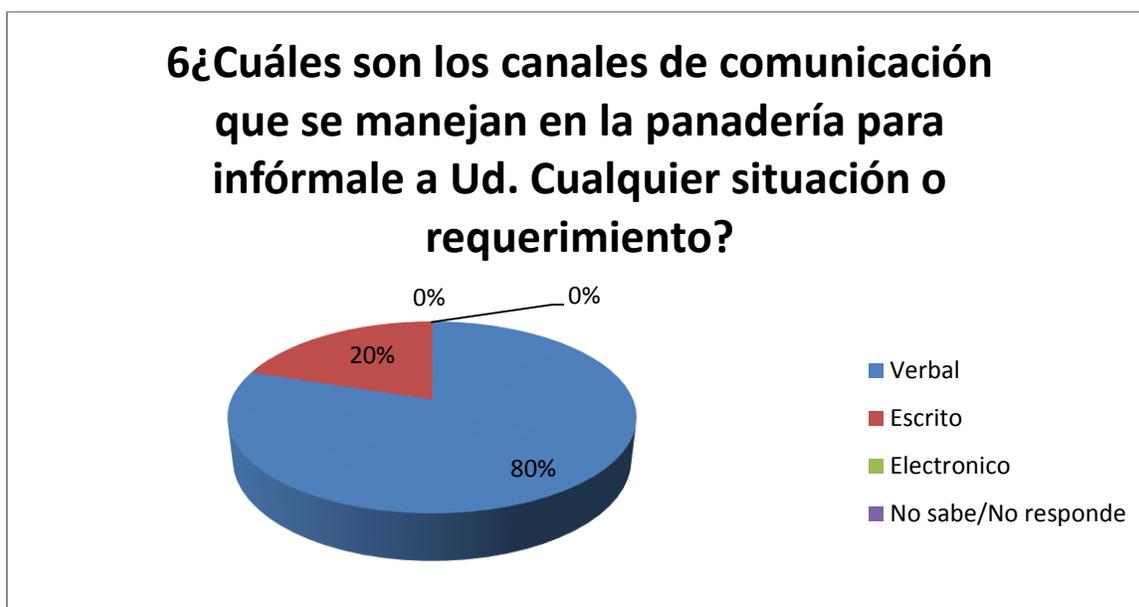
**Análisis:** de la totalidad de los empleados el 40% dice que la panadería Bermejál no tiene valores corporativos, y el 60% de la totalidad de los empleados no sabe si los tiene.



**Figura 5**  
*Grado de contacto con los clientes*

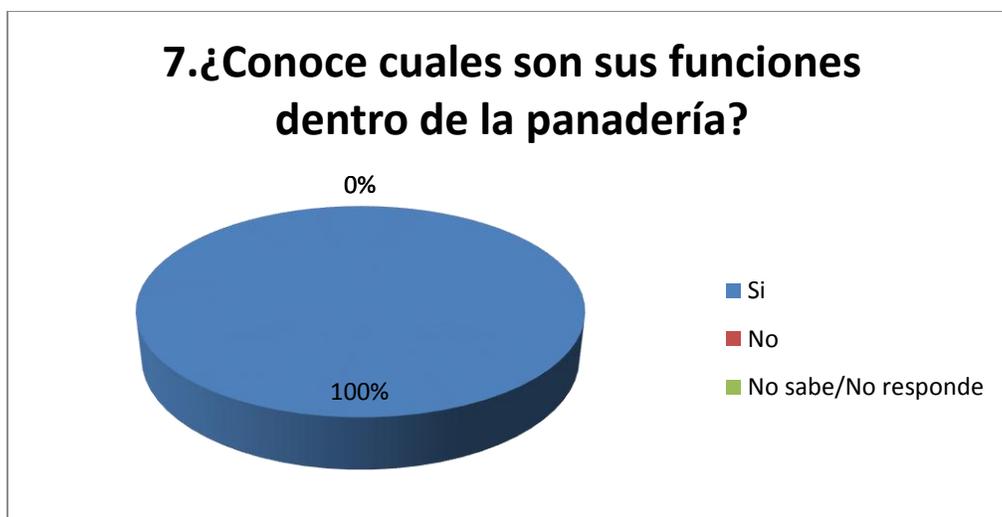
**Análisis:** de la totalidad de los empleados de la panadería Bermejál, el 10% es decir un empleado tiene un contacto medio ya que uno de los empacadores queda como encargado de

atenderlos cuando la gerente no está; el 30% es decir 3 empleados tienen un contacto bajo con los clientes, ya que ellos son los encargados de subir la mercancía a los camiones y el 60% es decir 6 empleados no tienen ningún contacto con los clientes.



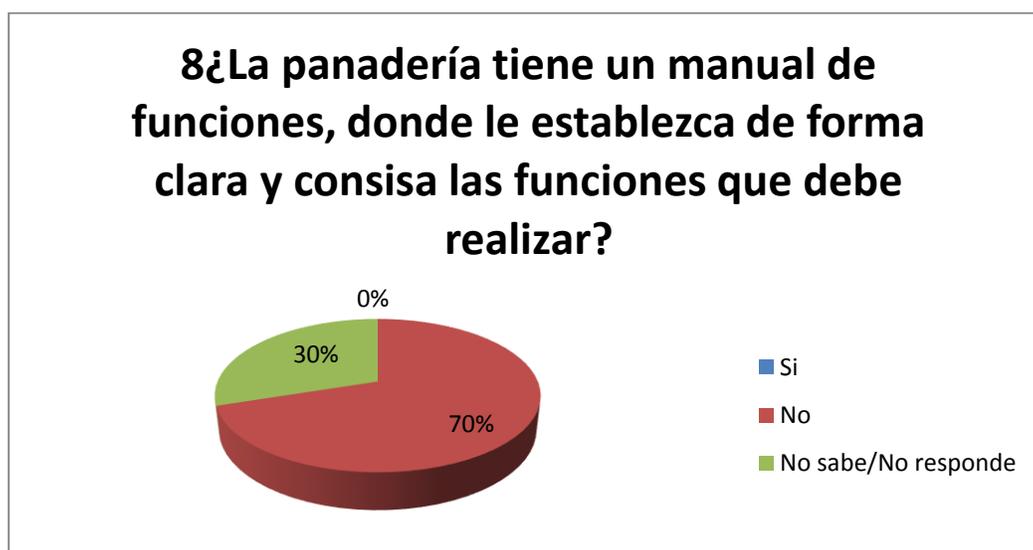
**Figura 6**  
*Canales de comunicación de la panadería Bermejál*

**Análisis:** de la totalidad de los empleados el 80% de las veces reciben la información verbalmente y un 20% de las veces es comunicación escrita, en casos en que la panadería Bermejál requiere dar información sobre algún acontecimiento o emergencia.



**Figura 7**  
*funciones de cada puesto de trabajo*

*Análisis:* el 100% de los empleados conocen las funciones que tiene que realizar dentro de la panadería.



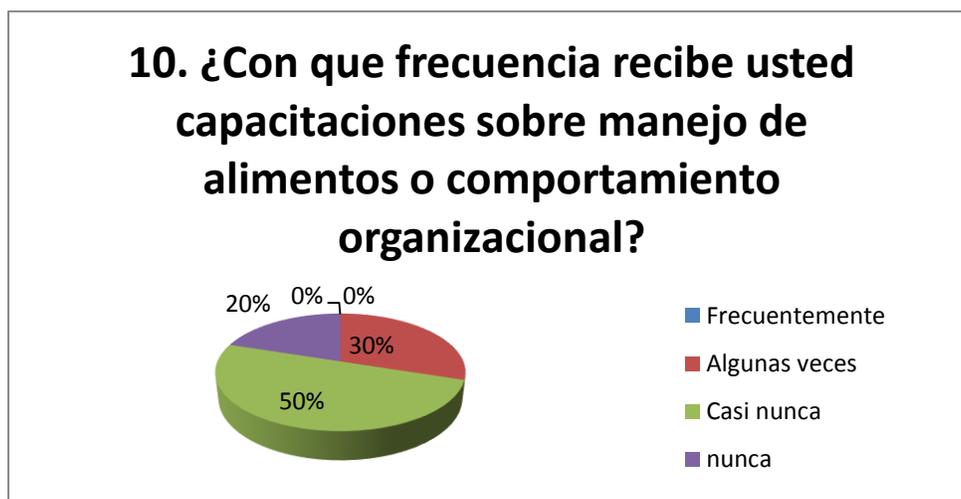
**Figura 8**  
*Manual de funciones*

*Análisis:* de la totalidad de los empleados, el 70% dice que no hay un manual de funciones en el que se especifique claramente lo que deben hacer y el 30% no sabe si la panadería de Bermejál tiene un manual de funciones.



**Figura 9**  
*Manual de procedimientos*

**Análisis:** de la totalidad de los empleados de la panadería Bermejál, aseguran que no hay un manual de procedimientos, mientras que el 30% de los empleados no sabe si hay dicho manual; esto es porque todos los empleados saben de manera verbal y empírica los pasos a seguir para realizar cada actividad dentro de la panadería.



**Figura 10**  
*Capacitaciones a los empleados*

**Análisis:** de la totalidad de los empleados el 30% ha recibido algunas veces capacitaciones por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) sobre el manejo de alimentos, estos

empleados son los que mayor antigüedad tienen en la panadería Bermejál. El 50% de los empleados solo han recibido una capacitación que fue dada en la cámara de comercio de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, y el 20% de los empleados nunca han recibido una capacitación ya que llevan poco tiempo laborando en la panadería Bermejál

#### **15.1. 4.1.2. Diagnostico externo**

El análisis externo consiste en la identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto en la empresa y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa, como un aumento en la demanda de hielo producto del Fenómeno del Niño o el incremento del costo de transporte producto de la variación del costo del petróleo. En el caso de que las variables generen un entorno favorable para el crecimiento del negocio, se hablara de oportunidades. En el caso que la trascendencia de dichas variables sea negativa para la empresa, se hará referencia a amenazas. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

**4.1.2.1 Amenazas.** Las amenazas muestran la situación desfavorable, actual o futura que presenta el ambiente a la organización, la cual debe ser enfrentada con miras a evitar los daños potenciales sobre el desempeño y supervivencia de la misma. (Elizabeth, 2004).

Se pudo identificar algunas amenazas para la panadería “Bermejál”

- Altos costos de materia prima
- Competidores de igual capacidad
- Perdida del mercado

2.1.1. **4.1.2.2 Oportunidades** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

A pesar de los factores que se encuentren externamente, las oportunidades son opciones que una empresa tiene para incursionar en nuevos negocios, ampliar aspectos de la empresa o mejorar la gestión empresarial. (Guerras Martín & Navas López, 2007)

Se pudo identificar algunas oportunidades para la panadería “Bermejál”

- Al ser una panadería de venta al por mayor sus clientes tienen preferencia por ella.
- Los productos que utilizan son de mejor calidad.
- Gracias a la fidelidad de los clientes han mantenido su liderazgo en el mercado.

#### 16.1. **4.1.3 Matriz DOFA**

**Tabla 1**  
**Matriz DOFA**

<p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE INTERNO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AMBIENTE EXTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad en los productos             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad de pan</li> </ul> </li> <li>• Alta experiencia en producción y venta             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a materia prima</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio al cliente limitado.</li> <li>• Falta de dotación adecuada para los empleados             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca capacitación a los empleados</li> </ul> </li> <li>• Administración de empleados de forma autocrática</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación del mercado</li> <li>• Fidelización de los clientes</li> <li>• Mano de obra con alta experiencia</li> <li>• Proveedores con precios asequibles</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando mecanismos de publicidad se dará a conocer el catálogo de productos que ofrece la panadería.</li> <li>• Resaltar los productos por sus buenas condiciones y calidad que ofrece, y generar el sentimiento de confianza de los clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Platear el ampliar su nicho de mercado para que de esta manera sus ventas se incrementen.</li> <li>• Basándose en la fidelidad y confianza de sus clientes establecer medios de atención más rápidos y eficaces que les permita contactar con ellos en todo momento y así brindar un mejor servicio.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden público en la provincia de Ocaña             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal estado de las vías.</li> </ul> </li> <li>• Competidores dentro del nicho de mercado.</li> <li>• Deficiente preparación académica de los empleados</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechando los puntos fuertes que tiene la panadería realizar un plan de mejoramiento administrativo que le permita analizar de manera rápida y oportuna cualquier situación.</li> <li>• Plan de mejoramiento para incrementar las ventas haciendo uso de publicidad y promociones a sus clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para disminuir los precios de la materia prima y la posición en el mercado para establecer alianzas con proveedores.             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar periódicamente capacitaciones al personal para mejor y aumentar la capacidad productiva de estas y para fortalecer los valores y el trabajo en equipo.</li> </ul> </li> </ul>



## **4.2 Propuesta del diseño de la planeación organizacional a la panadería Bermejál en el área administrativa.**

**4.2.1 Planeación:** La planeación empresarial permite que la organización tome parte importante en la formación de su futuro, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino.

Esta planeación logra que las organizaciones tengan mejores estrategias, usando un enfoque sistemático permitiendo fijar un curso concreto de acción, estableciendo principios que permitirá orientarlos; considerando la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, metas, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada. Esta planeación se puede considerar de tipo general orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa, permitiendo decidir sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que permitirán un excelente desarrollo dentro de una empresa, con una excelente administración empresarial. (Johnson, Scholes, & Whittington, Fundamentos de Dirección Estratégica, 2010)

Por lo tanto la Panadería Bermejál, debería implementar una la misión, visión, principios corporativos, que ayudarían a tener unos propósitos y metas claras.

**4.2.1.1. Misión:** Somos una empresa que elabora y comercializa pan, con la tradición del sabor artesanal, que satisfaga los gustos de los clientes que demandan un sabor casero y aquellos con gustos más contemporáneos; garantizado con el uso de materia prima de calidad, tecnología innovadora y con una fuerza laboral comprometida.

**4.2.1.2. Visión:** Para el año 2025 Seremos una empresa altamente competitiva, innovadora y líder en producción de pan a nivel local y regional, nuestros consumidores podrán obtener productos de excelente calidad.

### **3.1.1. 4.2.1.3. Principios corporativos**

**Honestidad:** Manifiesta, si es conveniente, a la persona idónea y en el momento adecuado, lo que ha hecho, lo que ha visto, lo que piensa, lo que siente, entre otras cosas, con claridad, respecto a su situación personal o a la de los demás.

**Respeto:** Actúa o deja actuar, procurando no perjudicar ni dejar de beneficiarse a sí mismo ni a los demás, de acuerdo con sus derechos, con su condición y con sus circunstancias.

**Trabajo en equipo:** personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

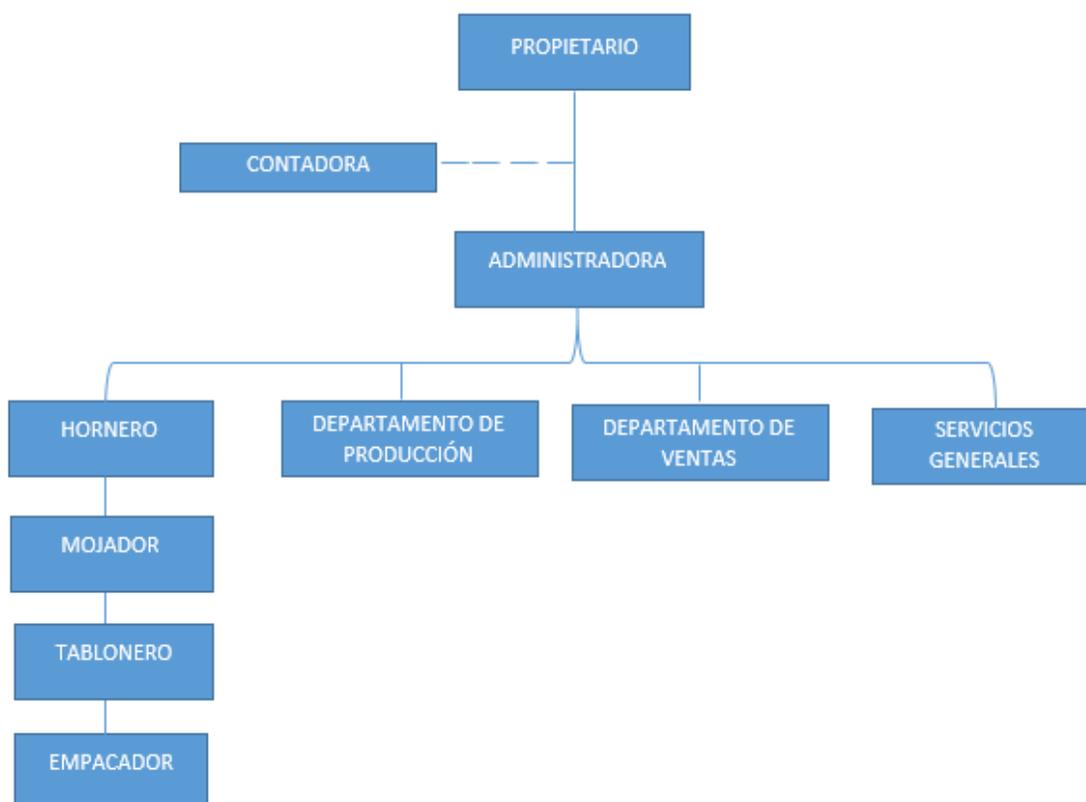
### **4.1.1. 4.2.1.4 objetivos corporativos:**

- La cultura organizacional será el pilar fundamental sobre el cual todos los miembros de la empresa trabajaran, enfocando principalmente la calidad del proceso productivo.
- Utilizando mecanismos como programas de capacitaciones par los empleados que fortalezcan aspectos como: disminución de desperdicios, retardos, manejo de inventarios, manejo de la materia prima, entre otros.
- Manejar sistemas de motivación para los empleados donde se recompense el esfuerzo y los buenos resultados.
- Aumentar las ventas en cada periodo, con mecanismos de publicidad y promociones.

- Crear un plan de servicio donde sean tomadas en cuenta las peticiones y reclamos de los clientes.

## 4.2.2. Organización

**Figura 11**  
*estructura organizacional*



## 4.2.3. Dirección

**4.2.3.1. Estilo de dirección** A la panadería Bermejál se le sugiere que tome el estilo de dirección participativo y autonomía democrática, donde todos los empleados tengan la capacidad y la

autoridad para compartir la responsabilidad con la parte gerencial, consultándoles e incluyéndoles en el equipo del que hacen parte.

Por consiguiente todos los empleados deben tener experiencia suficiente y autonomía para poder tomar decisiones importantes en su debido momento, ya que estas deben ser claras y concretas, pero teniendo siempre en cuenta que la última palabra y la decisión final la tiene el administrador o en su ausencia el propietario.

**4.2.3.2 Liderazgo** En base al estilo de liderazgo se le propone a la panadería Bermejál tomar el liderazgo democrático, para de esta forma brindar a los empleados la oportunidad de participar y ser activos en la toma de decisiones, también se sugiere apoyar esta medida con carteleras y memorandos.

**4.7.3.3. Motivación** Anteriormente, las empresas prestaban muy poca atención a la motivación de los trabajadores porque lo consideraban inútil y una pérdida de tiempo, al igual que la formación laboral. Esto ha creado que muchas empresas se hayan estancado y se hayan vuelto poco competitivas

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar.

Por ello se le sugiere a la empresa llevar una motivación ligada a la democracia, siendo esta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados, proporciona la igualdad a la hora de llevar a cabo sus actividades y que lo hagan con gusto, esto mejorara significativamente el

ambiente laboral. A través de una comunicación activa, donde los trabajadores puedan expresar sus conformidades e inconformidades a la empresa, generando así un ambiente laboral óptimo.

Sugerencias para motivar a los trabajadores de la panadería Bermejál:

- **Marcar metas y objetivos.** Tanto la empresa como el trabajador individual, deben tener unas metas y objetivos que alcanzar en cada periodo de tiempo dentro de la empresa. Igual que las empresas se ponen un objetivo de facturación cada año, y que intentan cumplir, cada trabajador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.
- **Incentivos y premios.** Si bueno es marcar objetivos y metas, mejor es premiarlos, hace ilusión tener beneficios o premios por el trabajo bien hecho. Se llama reconocimiento y puede ser desde una paga extra, días libres, un regalo, un premio en forma de viaje, etc. Hay muchas maneras de motivar, y cada trabajador tiene diferentes necesidades.
- **Mejorar las condiciones de trabajo** es importante que cada trabajador tenga las herramientas necesarias para ejecutar sus labores, dotándoles de ellas el trabajador será mucho más eficiente, generando así beneficios en la producción.
- **Formación y desarrollo profesional** todos los trabajadores suelen tener como objetivo el ascender y mejorar sus puestos de trabajo, por lo tanto es de vital importancia el realizar capacitaciones periódicas donde puedan mejorar y aprender nuevas formas de realizar su trabajo.

- **Crear lazos de amistad** actualmente en las empresas no se ve al trabajador como una persona ajena a la empresa, por ello es importante crear lazos de amistad entre todos los miembros, una forma sencilla y efectiva de crearlos es celebrando las fechas especiales como: cumpleaños, día de la amistad o de la madre.

**4.2.4. Integración de personal** En la actualidad es universalmente reconocida la importancia que tiene el "capital humano" (la dotación de personal) como factor de éxito de una empresa en el mediano/largo plazo.

La calidad del "capital humano" con que cuente una empresa será una cuestión vital para que se alcancen los objetivos anuales establecidos y para ello es indispensable tener un adecuado proceso de selección de personal cuyos filtros minimicen la posibilidad de errores.

Actualmente en la economía del país la gente ha venido adquiriendo nuevos conocimientos en la parte de la panadería, por lo tanto se sugiere tener en cuenta los siguientes aspectos para el reclutamiento de personal.

- Hoja de vida
- Pasado judicial vigente
- Cedula de ciudadanía
- Referencias laborales
- Referencias personales

Se le sugiere a la panadería Bermejál que siga estos pasos para que la contratación de personal sea lo más exitosa posible aplicaran una serie de pruebas de personalidad y valores, siguiendo los siguientes pasos.

**1. Análisis y detección de necesidades:** toda organización que quiera ser puntera en su sector debe tener muy claro cuáles son sus necesidades en cuanto al personal que debe tener en cada momento, y para ello es necesario que el departamento de recursos humanos realice una o dos veces al año un análisis y detección de necesidades de puestos de trabajo.

**2. Reclutamiento activo o pasivo:** Una vez que se han detectado las necesidades del personal a incorporar, el siguiente paso no es otro que comenzar lo que es el reclutamiento en sí; si seguimos los métodos tradicionales se pondrá una oferta de empleo y se esperará que lleguen los currículums (reclutamiento activo) y si se sigue los nuevos métodos de Reclutamiento 2.0, se buscare en redes sociales candidatos pasivos para cubrir esa posición (reclutamiento pasivo).

**3. Recepción de candidaturas:** Si se ha optado por los métodos tradicionales de selección, se esperará la recepción de los currículums de los candidatos, y si se opta por los métodos más novedosos se buscaran esos candidatos.

**4. Preselección:** Una vez que se haya recibido los currículums o se busque los candidatos en las redes sociales, es fundamental hacer una primera preselección de candidatos; antes de ello es necesario que se realice una descripción de los puestos de trabajo a cubrir.

**5. Pruebas:** Los candidatos preseleccionados habrán de pasar por las pruebas que se hayan determinado para detectar las habilidades y competencias requeridas para el puesto que se quiere cubrir.

**6. Entrevista:** La entrevista cara a cara con el candidato siempre será uno de los puntos más importantes del proceso de selección, sin olvidar ninguno de los otros; en la entrevista se podrá ver a los ojos a los candidatos, ver su lenguaje corporal e intentar descubrir de forma directa sus habilidades y su experiencia.

**7. Valoración y decisión:** No todos los candidatos son iguales y por lo tanto las entrevistas tampoco deberían ser iguales; es necesario que una vez realizadas las entrevistas personales, se le dedique los siguientes días a analizar y valorar los pros y los contras de cada uno de los candidatos entrevistados e ir comparándolos con el perfil profesional y la descripción del puesto de trabajo que se diseñó en el punto cuatro de esta lista.

**8. Contratación:** La contratación es el paso en el que vamos a incorporar a la organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación.

**9. Incorporación:** Es muy importante señalar que la selección de personal no termina con la contratación; la incorporación al puesto de trabajo debe ser también un punto básico en la selección de personal. En la incorporación se debe acompañar al trabajador, presentarle a todos sus compañeros y todos los departamentos de la organización y también formarle en la cultura de empresa. En algunas organizaciones se usa la figura del mentor como aquel trabajador con más experiencia que durante un tiempo ayuda aconseja y guía a los nuevos trabajadores.

**10. Seguimiento:** Finalmente se hace necesario como forma de cerrar el círculo de la selección, hacer un seguimiento de los trabajadores a corto medio y largo plazo; este seguimiento se hará mediante encuestas de satisfacción y valoraciones de desempeño.

#### **4.2.4.1. Diseño y propuesta de perfil de los cargos de la panadería Bermejál.**

**4.2.4.1.1. Gerente General:** directivo, tiene la mayor responsabilidad y toma de decisiones de la empresa, teniendo en cuenta las funciones como dirigir, controlar, organizar y planear.

Para ser gerente de panadería lo ideal es tener experiencia en el negocio; preparando los distintos tipos de pan que maneja la panadería Bermejál. Poseer la capacidad de agregar o quitar ítems con criterio velando siempre por la calidad del producto.

Responsabilidades:

- Verificar que se estén llevando acabo los objetivos organizacionales propuestos.
- Supervisar a todo el personal, para asegurarse que todos los estándares de calidad se cumplen.
- Es el encargado de las contrataciones, la formación y el despido de personal.

**4.2.4.1.2. Hornero** Su función principal es la producción de toda la línea de pan que maneja la panadería Bermejál, logrando así un óptimo nivel de ventas y una excelente calidad de los productos que realiza.

**Responsabilidades**

- Mantener los productos en constante rotación, de excelente calidad y frescura.
- Control y calidad del tiempo en cada uno de los procesos de horneo de los productos.

**4.2.4.1.3. Mojador:** El mojador es un puesto de mucha responsabilidad ya que es el encargado de mezclar adecuadamente todos los ingredientes para cada uno de los distintos panes que se realizan en la panadería, se requiere de mucha concentración y precisión para añadir el peso exacto de cada ingrediente para garantizar la calidad y el buen sabor de los productos.

### **Responsabilidades**

- Mezclar los ingredientes de cada tipo de producto de manera precisa.
- Verificar la calidad de los productos antes de agregarlos a la mezcla.
- Manejar el tiempo de mezcla para que los productos obtengan la consistencia óptima.

**4.2.4.1.4. Tablonero:** El Tablonero es un puesto de mucha responsabilidad ya que es el encargado de darle la forma adecuada a los productos de cada uno de los distintos panes que se realizan en la panadería, se requiere de mucha concentración, precisión practica para que cada pan tenga la forma requerida.

### **Responsabilidades**

- Dar la forma correcta a cada tipo de pan.
- Eficiencia y eficacia en el momento de moldear.

**4.2.4.1.5. Empacador:** El empacador es un puesto de baja responsabilidad ya que es el encargado empacar de manera rápida y ordenada los productos de cada uno de los distintos panes que se realizan en la panadería, se requiere de agilidad, precisión practica para desempeñar este cargo eficientemente.

### **Responsabilidades**

- Empacar cada pan en las cantidades exactas de forma rápida.
- Eficiencia en el manejo del tiempo.
- Cargar de manera adecuada los camiones de despachos.

#### 4.2.4.2. Diseño y propuesta de ficha para empleados

La ficha que se propone para la panadería Bermejál es para que tenga de manera simple y concisa información básica de sus empleados.

**Tabla 2**  
**ficha de empleado**

FICHA DE EMPLEADO	
Nombres	
Apellidos	
Fecha de Nacimiento	
Edad	
Tipo de sangre	
Alergias	Foto
Dirección	
Teléfono	
Cargo	
E-mail	

Fuente: elaboración propia

#### 4.2.5. Diseño y propuesta de control

Se le propone a la panadería Bermejál implementar los siguientes controles de proveedores, producción y laboral, para que de esta manera se puedan definir estándares que permitan valorar y medir los resultados óptimos de dichos procesos y que dichos controles ayuden a detectar cualquier imperfecto que obstruya el buen funcionamiento de la panadería.

La parte gerencial tiene gran responsabilidad porque en ellos se centra la mayor parte de los estándares propuestos, como lo es formular y diseñar objetivos de estándar, para detectar factores que no permitan que la ejecución se lleve a cabo.

**4.2.5.1 Propuesta de control de Proveedores** El objetivo que se pretende alcanzar con el control de proveedores es contar con un registro vigente de los proveedores de la panadería Bermejál y determinar los parámetros necesarios para permitir el ingreso de nuevos proveedores.

Los proveedores se seleccionan inicialmente, en base a su capacidad para satisfacer las necesidades de la panadería Bermejál. Esta selección se realiza para determinar si los productos que nos están ofreciendo son de la calidad requerida, posteriormente se evalúan con los parámetros de calidad como los son:

- Calidad del producto, cumplimiento de los requisitos de compra.
- Garantía en caso de venir en mal estado
- Cumplimiento en tiempos de entrega
- Avisos en caso de incumplimiento, rapidez y oportunidad de aviso en caso de no poder cumplir con las entregas.

Se le propone a la panadería Bermejál implementar la siguiente ficha de control de proveedores

**Tabla 3**  
**ficha control de proveedores**

El control de las materias primas es de suma importancia para una empresa productora de

CONTROL DE PROVEEDORES		
NOMBRE		
DIRECCIÓN		
TELÉFONO		
PERSONA DE CONTACTO		
PRODUCTOS DEBEN:	CUMPLE	NO CUMPLE
Documentación		
Estar en buen estado		
Fecha de caducidad		
Totalmente cerrados		
Buen aspecto y olor		
Temperatura optima		

alimento en este caso de pan es por ello que se le propone a la panadería implementar la siguiente ficha de control de materias primas, para minimizar el riesgo de que ingresen materias primas en condiciones poco favorables para la panadería.

**Tabla 4**  
**ficha control de materia prima**

FICHA DE CONTROL DE MATERIAS PRIMAS							
PRODUCTO	PROVEEDOR	FACTURA	ESTADO DEL PRODUCTO	TEMPERATURA DEL PRODUCTO	CONDICIONES DE TRANSPORTE	FECHA DE CADUCIDAD	OBSERVACIONES

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.5.2. Propuesta de Control de Producción**

- Garantizar el uso adecuado de insumos y materias primas, así como la óptima utilización de la infraestructura física de la planta de producción.
- Elaborar técnicas cautelosas en cada uno de los procedimientos que componen el proceso de producción para garantizar la calidad del producto.
- Manipular adecuadamente el producto terminado, con el fin de evitar daños en la maquinaria de producción para no afectar la calidad del pan.

Se le propone a la panadería bermejál implementar la siguiente ficha de control de Producción

**Tabla 5**  
**ficha control de producción**

TIPO DE PAN		COMUNES
INGREDIENTES		OPCIONALES
PRODUCTOS		RELLENOS UTILIZADOS
		PRODUCTOS
	ETAPA	TEMPERATURA Y TIEMPOS
PROCESO DE ELABORACIÓN		
EMPAQUE		
CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO		
TRANSPORTE		
OBSERVACIONES		

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.5.3 Propuesta de controles de distribución**

Se le propone a la panadería Bermejál implementar la siguiente ficha de control de distribución, debido a que al ser una panadería mayorista y la venta de sus productos son a sus distribuidores es necesario que se lleve un registro de las personas que transportan sus productos.

**Tabla 6**  
**ficha control de distribución**

FICHA DE CONTROL DE DISTRIBUCIÓN						
FECHA	PRODUCTO	CANTIDAD	LOTE	DISTRIBUIDOR	RUTA	OBSERVACIONES

Fuente: elaboración propia

#### **4.2.5.4 Control Laboral**

- Lograr que los trabajadores cumplan los honorarios laborales y cumplan los propios planteados por parte de la gerencia con el fin de establecer un excelente clima laboral, que permita desarrollar las labores cómodamente.
- Garantizar a los empleados los aportes de ley para su seguridad social.
- Contar con empleados calificados para desempeñar óptimamente cada una de las actividades asignadas.

#### **4.2.6. Especificación de los procesos de producción**

Se realizó una descripción básica para la elaboración de los panes de la panadería Bermejál, la línea de panes comprenden arios tamaños, pero el proceso que deben seguir es básicamente el mismo.

##### **4.2.6.1. Proceso de producción de pan Ocañero**

Ingredientes

- 25 libras de harina

- 8 libras de azúcar
- 5 libras de mantequilla
- 4 onzas de sal
- Esencia de mantequilla
- 10 huevos
- Un poquito de anti moho
- Guarapo es 8 libras trae pesa de 3 libras + 4 onzas

Preparación Se mezcla todos los ingredientes hasta dar en el punto el empaste, después de tener el empaste se colocan en cada lata, se meten en el cuarto de crecimiento y después se llevan a al horno a una temperatura de 155o por un lapso de una hora y veinte minutos.

#### ***4.2.6.2. Proceso de producción de panocha de fleima***

- Una libra de cuajada
- 120 gramos de harina de maíz
- 1 cucharada de harina de sagú
- 1 cucharada de dulce de guayaba
- 1 cucharadita de sal
- 1 huevo

Amasar bien todos los ingredientes hasta que la masa no se pegue en las manos. Armar los panecitos en forma de panderos o alargados. Horno de 350 grados durante 20 minutos hasta que doren.

#### ***4.2.6.3. Tostada de sal***

- 25 libras de harina
- 2 libras de azúcar
- 3 libras de mantequilla
- 10 onzas de sal
- Esencia de mantequilla
- Un poquito de color natural rojo
- 10 onzas de levadura
- 10 libras de agua
- Se pesa de 3 libras

Amasar bien todos los ingredientes hasta que la masa no se pegue en las manos. Armar los panecitos en forma de círculo, horno de 350 grados durante 25 minutos hasta que doren.

#### ***4.2.6.4. Pan de queso***

- 25 libras de harina
- 7 libras de azúcar
- 3 libras de mantequilla
- 6 onzas de sal
- Esencia de mantequilla y queso
- 5 onzas de levadura
- Un poquito de color natural rojo

- Y agua 9 libras. .
- Se pesa de 3 libras

Se integran todos los ingredientes hasta que la mezcla quede homogénea, se pasa por la sobadora por unos 10 minutos para suavizar y eliminar las burbujas de aire del interior, luego se moldea el pan con su respectiva forma, y se pasa al horno por 25 minutos.

#### **4.2.4.2. Socialización de la propuesta al propietario Libardo Alonso Navarro**

La socialización de la propuesta se realizó a los propietarios dándoles a conocer aquellos aspectos que durante el progreso del mismo fueron desarrollados, donde se evidencio todo el trabajo realizado y las propuestas para el mejoramiento de la panadería Bermejál.

Logrando con esto concientizar a los dueños de la importancia de implementar en su panadería toda la planeación organizacional que se realizó, mediante una charla se le mostro la misión, visión, objetivos, plantillas, manuales de funciones y procedimientos, que fueron creados para que la panadería mejore a través del control y puesta en marcha de los mismos.

Con esto se buscó mediante otras perspectivas que los propietarios entendieran la importancia de manejar los aspectos de la empresa de manera más controlada con un buen funcionamiento y estructuración y de esta manera aumentar de manera significativa la eficiencia y el clima organizacional.

## Capítulo 5 CONCLUSIONES

Se puede concluir que la panadería bermejál no cuenta con ninguno de los elementos que conforman la planeación organizacional, siendo estos considerados de gran importancia para el funcionamiento y puesta en marcha de la panadería de forma organizada, detectando en su análisis que la panadería tiene como fortaleza el gran consumo de sus productos(pan) debido a su excelente calidad, higiene, buen sabor, así mismo se detectó debilidades como la dotación inadecuada de los empleados, falta de motivación y capacitación de los empleados, siendo una gran oportunidad para la panadería el volumen de ventas dado que estas son constantes, la fidelidad de sus clientes y finalmente como amenaza se detectó el orden público para la zona que se transportan los productos(pan) y las vías de la región.

Es importante que la empresa replantee su estructura administrativa, con el fin de generar mayor compromiso por parte de todos sus empleados, en procura del cumplimiento de las metas y objetivos, ya que estos deben estar sustentados a través de su misión, visión, principios y valores. Estando siempre encaminados en la búsqueda continua de la calidad, eficiencia, eficacia y productividad organizacional.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Finalmente se procedió a socializar la propuesta con los propietarios de la panadería mostrando todos aquellos aspectos que se han realizado como propuesta para ser implementados en la

panadería, mostrando todos aquellos beneficios que se pueden obtener al llevarlas a cabo y como con esto puede mejorar el funcionamiento y la forma de administrar la panadería.

A nivel personal a través de esta investigación pudimos aprender a aplicar a un problema específico en el ámbito de la Administración, todos los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación académica; lo cual nos servirá al momento de crear nuestra propia empresa.

## Capítulo 6 RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que consideramos oportunas son:

Realizar la implementación de la planeación organizacional en la panadería Bermejál lo cual desarrollara un cambio en la cultura organizacional, fortaleciendo las relaciones interpersonales en el trabajo, también ayudara la mejorar la comunicación de los empleados con los mandos superiores.

Se sugiere realizar capacitaciones tanto a los empleados como a los dueños de la panadería de manera regular en temas de manejo de alimentos, clima organizacional y estándares de calidad.

El logro de un buen desempeño requiere de elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura de calidad en la organización que la lleve a la práctica. Es conveniente establecer estándares de calidad tanto de las materias primas como la de los procesos de producción

Para que una Planeación organizacional sea comprensible por cualquier persona de la empresa los directivos deben crearla sin ambigüedades, de forma coherente; para lograr esto, ellos deben tener muy claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y al hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que se les olvido considerar a un principio. (Guerrero Castro & Perico Quimbaya, 2008)

## REFERENCIAS

- Universidad de Galileo*. (19 de Julio de 2015). Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <https://es.slideshare.net/tutor03770/proyecto-panaderia-san-cristobal>
- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la cultura organizacional. Mexico: Global Media Journal.
- Álvarez, M. d. (2003). *Revista Contaduría y administración* . México, D.F : UNAM .
- Alves, M. (2010). la cultura de la organizacional. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 20-54.
- (Abril-Junio 2013:). Planeacion Estrategica, un pilas en la gestión empresarial . En p. y. Aspectos Administrativos y Financieros de las micro. Sonora: Revista El Buzón de Pacioli, I Año XII, Número 81.
- Collis, D., & ST. John, C. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica* . Madrid: Paraninfo.
- Elizabeth, V. A. (2004). *Diagnostico Organizacional* . Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Florencia, O. (2010). Impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. Colombia: Universitas Psychologica.
- Gonzales, M., & Pech Varguez, J. L. (2010). *Competitividad Estratégica* . México : Ed. Machi.
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. (2007). *La Dirección de Estrategia de la Empresa, Teoría y Aplicaciones*. Madrid, 4º edición: Thomson-Civitas.
- Guerrero Castro, D., & Perico Quimbaya, A. (15 de Agosto de 2008). *Repository la Salle*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2017, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4233/T11.08%20G937d.pdf?sequence=1>

- Hill, C., & G.R., J. (2005). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*. Mexico, 6<sup>o</sup> edición: McGraw Hill.
- JARILLO, j. (1996). *Dirección estratégica* . Bogotá: McGraw Hill .
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- MANOSALVA, A. F.-A. (2008). *PROPUESTA DE UN PLAN DE MERCADEO PARA LOS ALMACENES TIMANA DE LA CIUDAD DE OCAÑA CON EL PROPÓSITO DE PLANTEAR ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO EN VENTAS*. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/480/1/13455.pdf>
- MARRUGO, V. M., & BARRAGÁN, G. C. (4 de Noviembre de 2011). Recuperado el 6 de febrero de 2018, de Universida de cartagena : <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/474/1/Proyecto%20Final%20%20DISE%20DE%20LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20DE%20VENTURA%20FOODS%20S.A.%20EN%20CARTAGENA.pdf>
- Mejia Celis, L. M. (14 de Septiembre de 2011). *Escuela de Ingenieria de Antioquia* . Recuperado el 16 de Diciembre de 2017, de <https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1101/1/ADMO0666.pdf>
- Millán, C. L.-L. (s.f.). *La Teoria de los dos factores en la satisfaccion del cliente* . Sevilla : Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa.
- MUNARRIZ, B. (1992). *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*. Obtenido de <http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf?sequence=1>
- NARANJO, O. L.-N. (2009). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL PARA LA PANIFICADORA "EL"*. Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2999/T11.09%20P658p.pdf;jsessionid=0D4CF5FBE5A9C6F5020CCEBFE83FE6CB?sequence=1>

R.J, G. (2008). Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones . En G. R.J, 25-26. Naucalpan de Juárez, Estado de México: D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. .

ROJAS., W. J.-J. (2015). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN*. Obtenido de

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/946/1/28005.pdf>

Salcedo Valiente, S. E. (20 de Septiembre de 2016). *Repositorio*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCSG-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>

## APÉNDICES

Horno



Sobadora



Pan Ocañero



Chispa



Roscón



Pan de sal



Trocillo



Tostadas



## Socialización con el propietario Libardo Navarro



## ANEXOS

**Tabla 7**  
*ficha de empleado*

Ficha Hornero	
<b>Nombres</b>	<b>Ramón Emiro</b>
<b>Apellidos</b>	<b>Quintero Gaona</b>
<b>Fecha de Nacimiento</b>	
<b>Edad</b>	<b>34 años</b>
<b>Tipo de sangre</b>	<b>A positivo</b>
<b>Alergias</b>	<b>Ninguna</b>
<b>Dirección</b>	<b>Simón bolívar</b>
<b>Telé fono</b>	<b>322-406-6275</b>
<b>Cargo</b>	<b>Hornero</b>
<b>E-mail</b>	<b>Sin correo</b>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo en el que esta

**Tabla 8**  
*ficha cargo mojador*

Ficha Mojador	
<b>Nombres</b>	John Leonardo
<b>Apellidos</b>	Manzano
<b>Fecha de Nacimiento</b>	14/10/1981
<b>Edad</b>	36 años
<b>Tipo de sangre</b>	O positivo
<b>Alergias</b>	Ninguna
<b>Dirección</b>	Barrio Landia
<b>Telé fono</b>	316-306-2230
<b>Cargo</b>	Mojador
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:jonhrossy@hotmail.com">jonhrossy@hotmail.com</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo en el que esta

**Tabla 9**  
**ficha Tablonero 1**

Ficha Tablonero	
<b>Nombres</b>	Adíela
<b>Apellidos</b>	Navarro Velásquez
<b>Fecha de Nacimiento</b>	26/03/1963
<b>Edad</b>	55 años
<b>Tipo de sangre</b>	O positivo
<b>Alergias</b>	Bentametazol, hipertensa
<b>Dirección</b>	Cañaverál
<b>Telé fono</b>	312-320-6031
<b>Cargo</b>	Tablonero
<b>E-mail</b>	Sin correo



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo en el que esta

**Tabla 10**  
**ficha Tablonero 2**

Ficha Tablonero	
<b>Nombres</b>	Miguel
<b>Apellidos</b>	Duran Ovalle
<b>Fecha de Nacimiento</b>	01/06/1992
<b>Edad</b>	25 años
<b>Tipo de sangre</b>	A positivo
<b>Alergias</b>	Ninguna
<b>Dirección</b>	Bermejál
<b>Telé fono</b>	317-578-4366
<b>Cargo</b>	Tablonero
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:Duranmd920601@hotmail.com">Duranmd920601@hotmail.com</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo en el que esta

**Tabla 11**  
*ficha Tablonero 3*

		Ficha Tablonero
<b>Nombres</b>		Miguel Ángel
<b>Apellidos</b>		Quintero Téllez
<b>Fecha de Nacimiento</b>		24/01/1993
<b>Edad</b>		25 años
<b>Tipo de sangre</b>		B negativo
<b>Alergias</b>		Ninguna
<b>Dirección</b>		Los cristales calle 6 #43 286
<b>Telé fono</b>		321-449-8261
<b>Cargo</b>		Tablonero
<b>E-mail</b>		<a href="mailto:Angelucho12@outlook.es">Angelucho12@outlook.es</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo en el que esta

**Tabla 12**  
*ficha tablonero 4*

		Ficha Tablonero
<b>Nombres</b>		Anthony José
<b>Apellidos</b>		Delgado Salas
<b>Fecha de Nacimiento</b>		18/06/1993
<b>Edad</b>		24 años
<b>Tipo de sangre</b>		O positivo
<b>Alergias</b>		Ninguna
<b>Dirección</b>		Los cristales
<b>Telé fono</b>		315-274-2171
<b>Cargo</b>		Tablonero
<b>E-mail</b>		<a href="mailto:Anthonydelgado_19@hotmail.com">Anthonydelgado_19@hotmail.com</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo

**Tabla 13**  
*ficha tablonero 5*

Ficha Tablonero	
<b>Nombres</b>	Yimmy Mauricio
<b>Apellidos</b>	Peñaranda Arévalo
<b>Fecha de Nacimiento</b>	09/07/1990
<b>Edad</b>	27 años
<b>Tipo de sangre</b>	A positivo
<b>Alergias</b>	Ninguna
<b>Dirección</b>	Vía algodonal
<b>Telé fono</b>	3176985147
<b>Cargo</b>	Tablonero
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:yimmy-mp@hotmail.com">yimmy-mp@hotmail.com</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo

**Tabla 14**  
*ficha empacador 1*

Ficha Empacador	
<b>Nombres</b>	Rubén Darío
<b>Apellidos</b>	García Cañizares
<b>Fecha de Nacimiento</b>	
<b>Edad</b>	27 años
<b>Tipo de sangre</b>	A positivo
<b>Alergias</b>	Ninguna
<b>Dirección</b>	
<b>Telé fono</b>	314-538-7327
<b>Cargo</b>	Empacador
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:Rubendarioc0506@hotmail.com">Rubendarioc0506@hotmail.com</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo

**Tabla 15**  
*ficha emparador 2*

		Ficha Tablonero
<b>Nombres</b>		Marlon Mauricio
<b>Apellidos</b>		Pinzón Angarita
<b>Fecha de Nacimiento</b>		12/08/1996
<b>Edad</b>		21 años
<b>Tipo de sangre</b>		O positivo
<b>Alergias</b>		Ninguna
<b>Dirección</b>		Villa Paraíso
<b>Telé fono</b>		321-902-9236
<b>Cargo</b>		Empacador
<b>E-mail</b>		<a href="mailto:pinzonmarlon65@hotmail.com">pinzonmarlon65@hotmail.com</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo

**Tabla 16**  
*ficha emparador 3*

		Ficha Tablonero
<b>Nombres</b>		Wilmer José
<b>Apellidos</b>		Navarro Velázquez
<b>Fecha de Nacimiento</b>		17/05/1994
<b>Edad</b>		23 años
<b>Tipo de sangre</b>		O positivo
<b>Alergias</b>		Ninguna
<b>Dirección</b>		Los cristales
<b>Telé fono</b>		321-357-8712
<b>Cargo</b>		Empacador
<b>E-mail</b>		<a href="#">sin correo</a>



Fuente: elaboración propia

Nota: en la ficha se registraran los datos generales del empleado y el cargo