

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
CADENA DE PANADERÍAS VIRGEN DEL CARMEN S.A.C
DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

Ana Isabel Delgado Delgado
Sthefanie Ximena Torres Aguinaga

Chiclayo, 09 de mayo de 2017

**PROPUESTA DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA
CADENA DE PANADERÍAS VIRGEN DEL CARMEN S.A.C
DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

POR:

**Ana Isabel Delgado Delgado
Sthefanie Ximena Torres Aguinaga**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

**Mgr. Luis Augusto Angulo Bustíos
Presidente de Jurado**

**Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández
Secretaria de Jurado**

**Mgr. Rafael Camilo Girón Córdova
Vocal/Asesor de Jurado**

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a nuestros padres, quienes con amor y esfuerzo nos apoyaron en esta etapa, a nuestros hijos, quienes son el motor que nos impulsa a seguir progresando como profesionales y mujeres. Los amamos

AGRADECIMIENTO

Un profundo agradecimiento a los maestros por sus enseñanzas, a nuestro asesor por su guía y paciencia.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar una propuesta de rediseño organizacional a la cadena de panaderías “Virgen del Carmen” ubicado en Lambayeque, para ello se consideró necesario el uso de técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas aplicadas a todos los miembros que permitan obtener un mejor diagnóstico del panorama.

La información obtenida permitió realizar un análisis del entorno interno y externo de la empresa, a su vez se identificó tanto aspectos positivos como negativos en la misma, conocer su grado de competitividad, se determinó la estructura organizacional y se implementó estrategias para el buen direccionamiento.

Palabras claves: Rediseño organizacional, análisis del entorno, grado de competitividad, estructura organizacional, estrategias.

ABSTRACT

The present research work has as main objective to elaborate a proposal of organizational redesign to the chain of bakeries "Virgen del Carmen" located in Lambayeque, for that reason it was considered necessary the use of techniques of data collection like interviews and surveys applied to all the members in order to obtain a better diagnosis of the panorama.

The data obtained allowed an analysis of the internal and external environment of the company. At the same time it has been identified not only the positive but also the negative aspects in the same, knows its degree of competitiveness, determined the organizational structure and implemented strategies for good management.

Keywords: Organizational redesign, analysis of the environment, degree of competitiveness, organizational structure, strategies.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	12
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	13
2.2.1 Modelo de diseño organizacional por Ailed Labrada Sosa.....	13
2.2.2 La Organización	15
2.2.3 Organigrama	16
2.2.4 Diseño Organizativo	16
2.2.5 Mapeo de procesos	20
2.2.6 Diagramas de Flujo	20
2.2.7 Entorno Organizacional	22
2.2.8 Las Fuerzas De Porter	22
2.2.9 Análisis PEST.....	23
2.2.10 Análisis FODA.....	23
2.2.11 Cultura Organizacional.....	24
2.2.12 Rediseño Organizacional	24
2.3 Definición de Términos Básicos	25
III. METODOLOGÍA	26
3.1 Tipo y diseño de Investigación	26
3.2 Área y Línea de Investigación	26
3.3 Población, muestra y muestreo	26
3.4 Operacionalización de Variables	27

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
IV. RESULTADOS.....	29
4.1 Estructura Organizacional	29
4.2 Mapeo de procesos	30
4.3 Documentos de Gestión	38
4.4 Cinco fuerzas de Porter.....	38
4.5 Análisis DAFO	40
4.6 Análisis Pest.....	42
4.7 Cultura Organizacional.....	44
4.8 Discusión.....	53
V. PROPUESTA	56
5.1 Visión.....	56
5.2 Misión	56
5.3 Organigrama	57
5.4 Mapeo de procesos	58
5.5 Documentos de Gestión	63
5.6 Foda cruzado - Estrategias	66
VI.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
6.1. Conclusiones	67
6.2. Recomendaciones	68
VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
VIII. ANEXOS	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Normas ANSI.....	21
Tabla N° 2. Operacionalización de variables	27
Tabla N° 3. Análisis DAFO de la panadería y pastelería Virgen del Carmen	41
Tabla N° 4. FODA cruzado: Elaboración de estrategias.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Modelo de diseño organizacional por Ailed Labrada Sosa.....	15
Figura N° 2. Organigrama actual de la Panadería Virgen del Carmen.	30
Figura N° 3. Mapa de procesos actual de la empresa Virgen del Carmen	32
Figura N° 4. Diagrama de flujo actual de la Panadería y pastelería Virgen del Carmen.....	33
Figura N° 5. Proceso de aprovisionamiento de la Panadería y pastelería Virgen del Carmen.....	35
Figura N° 6. Proceso de producción de la Panadería y pastelería Virgen del Carmen.....	36
Figura N° 7. Proceso de atención al cliente de la panadería y pastelería Virgen del Carmen.....	37
Figura N° 8. Ambiente de familiaridad y socialización organizacional	44
Figura N° 9. Dinamismo, innovación y emprendimiento	44
Figura N° 10. Personal competitivo y orientado al logro.....	45
Figura N° 11. Organización controlada y estructurada	45
Figura N° 12. Liderazgo es sinónimo de instrucción.....	46
Figura N° 13. Liderazgo refleja cierta agresividad, y orientación a resultados	46
Figura N° 14. Liderazgo es eficiencia, coordinación y organización.....	47
Figura N° 15. Gestiona al personal con trabajo en equipo y participación.	47
Figura N° 16. Gestiona al personal con libertad, toma de riesgos e innovación.....	48
Figura N° 17. Gestiona al personal con estabilidad en las relaciones y conformidad.....	48
Figura N° 18. Entorno de lealtad, y alto compromiso organizacional	49
Figura N° 19. Interés por mantener un desarrollo tecnológico	49
Figura N° 20. Vinculación laboral por reglas formales y fluidez empresarial	50
Figura N° 21. Creación de nuevos retos y la búsqueda de oportunidades	50
Figura N° 22. Las operaciones con eficiencia y control	51
Figura N° 23. Establece productos innovadores y únicos	51
Figura N° 24. Ejecuta un liderazgo competitivo.....	52
Figura N° 25. Brinda entrega confiable del producto y rapidez del servicio.....	52
Figura N° 26. Organigrama Propuesto para la empresa Virgen del Carmen.....	57
Figura N° 27. Mapa de procesos propuesto para la empresa Virgen del Carmen...	58

Figura N° 28. Diagrama de flujo propuesto del aprovisionamiento de materia prima e insumos	59
Figura N° 29. Diagrama de flujo de producción de pan de la panadería Virgen del Carmen.....	60
Figura N° 30. Diagrama de flujo de atención al cliente y entrega del producto	61
Figura N° 31. Manual de procedimientos: Solicitud de insumos y materia prima	62
Figura N° 32. Manual de procedimientos: Despacho y entrega de mercadería.	63
Figura N° 33. Manual de organización y funciones: Contador.....	64
Figura N° 34. Manual de organización y funciones: Contador.....	65

I. INTRODUCCIÓN

Para el logro de los objetivos y la consistencia en el entorno empresarial es necesario alcanzar una eficiente coordinación entre las áreas, velar por un adecuado clima laboral y establecer una estructura sólida frente a los cambios.

Por ello la cadena de Panadería y Pastelería “Virgen del Carmen S.A.C ubicada en Tuman- Lambayeque surge como una oportunidad de crecimiento para el dueño de la empresa, quien empleó un dinero ahorrado para emprender su propio negocio, impulsado por cubrir una necesidad insatisfecha de la población tumanesa por el cierre de la panificadora “ Tuman” propiedad de la Empresa Agroindustrial Tuman S.A.A, sin embargo a pesar de la expansión del negocio se precisaba de una estructura organizacional formal, ya que es una pequeña empresa donde las tareas y funciones no estaban bien definidas y distribuidas, surgiendo la siguiente problemática ¿Cuál es la Propuesta de Rediseño Organizacional para la cadena de panaderías Virgen del Carmen S.A.C situada en Lambayeque? Ante esa interrogante se generaron ciertos objetivos empezando por la descripción del diseño actual de la empresa, el análisis e identificación de su entorno competitivo, la formulación de estrategias adecuadas, implementación de nuevos procesos administrativos y operativos, así como documentos de gestión legibles para su personal, por último se relata al detalle su cultura , creando una nueva Estructura Organizacional

Por tanto el fin de la investigación se basa en que cada integrante conozca el funcionamiento adecuado de la organización mediante cargos, reglas y responsabilidades que cada uno de ellos debe conocer y realizar con el propósito de dirigir, gestionar y controlar la empresa orientada a una mejora de decisiones y mayor eficiencia en el proceso productivo.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Según Ixcot, Irene (2006) en base al análisis de la situación de la empresa productora de cardamomo CARMOSA, S. A., se determinó la necesidad de realizar un rediseño organizacional, en el área administrativa de la empresa, con el fin de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrentaba, llegando a la conclusión que era necesario definir un nuevo diseño organizacional por más pequeña que sea la empresa, para así aprovechar todos sus recursos, fijándose plazos para la realización de este proyecto.

Así mismo Villazón, A (2012) en su tesis “Rediseño Organizacional con enfoque en los procesos de la empresa de servicios minero geológico (EXPLOMAT)” tuvo como objetivo general un procedimiento de rediseño organizacional así como su aplicación, cuyo resultado fue una mejora en el desempeño de la organización, así como la excelencia de los servicios que brinda la Empresa.

Por último Adrianzén,R (2014) planteó un rediseño organizacional para la Asociación de textileros artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto – Cajamarca, con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad en el mercado así como la superación laboral de cada uno de sus miembros, esta propuesta fue presentada en favor del crecimiento y desarrollo de la asociación para una posterior ejecución del mismo.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Modelo de diseño organizacional por Ailed Labrada Sosa

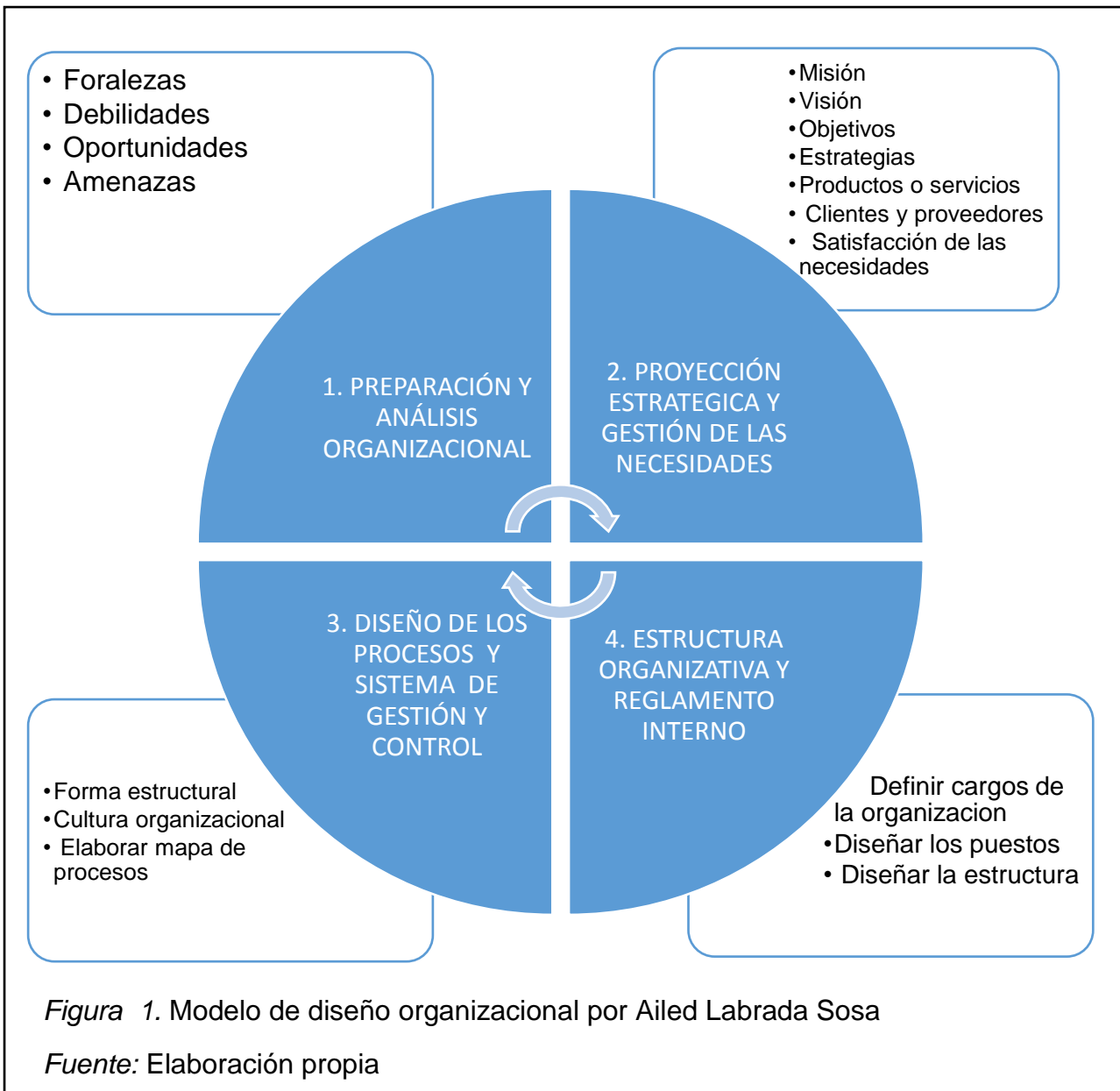
Según el modelo de diseño organizacional de Ailed labrada Sosa (2008), responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias, el cual está comprendido por cuatro fases:

La primera fase se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo; y representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.



2.2.2 La Organización

Una organización desde una visión empresarial está compuesta por un conjunto de elementos humanos, materiales y técnicos, que en coordinación buscan lograr los fines perseguidos por la empresa. Es así que, para Robles, G y Alcérreca, J (2000) las organizaciones son entidades socioeconómicas, entre cuyas características principales destacan las siguientes:

Han sido creadas para lograr objetivos.

Están compuestas de conjuntos de “puestos” interactivos.

Son estructuradas deliberadamente y coordinadas conscientemente.

Existen como parte de un entorno socioeconómico mayor.

2.2.3 Organigrama

El Ministerio de Economía y finanzas del Estado de Panamá (2009) describe el organigrama como una representación gráfica simplificada de la estructura orgánica de una institución, de sus áreas o unidades administrativas. Se identifican funciones, niveles jerárquicos, niveles de coordinación, canales de supervisión, autoridad relativa a cada empleado y servicio.

Existen varias clases de organigramas, entre ellos: Vertical, horizontal, circular, de integración de puestos, funcional.

El organigrama vertical tiene forma de pirámide regular, es el más utilizado en la diagramación de estructuras organizacionales, donde el máximo puesto jerárquico se ubica en el vértice superior de la pirámide, y los siguientes descienden en jerarquía hasta la base.

El organigrama horizontal, tiene forma de pirámide, pero acostada, el máximo órgano jerárquico se ubica en el vértice izquierdo de la pirámide y los siguientes se ubican en jerarquía descendente de izquierda a derecha hasta la base de la pirámide.

El organigrama de integración de puestos destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

Los organigramas funcionales indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

2.2.4 Diseño Organizativo

Cada empresa presenta una forma de ser particular que nace de la visión de sus creadores, esta formación puede definirse como “diseño organizativo”, que para Galán, J (2014) es el proceso mediante el cual determinados agentes diseñan, construyen y transforman la organización para su adaptación al medio y la

consecución de los objetivos estratégicos. De tal forma, las organizaciones van siendo cada vez más flexibles y susceptibles a su entorno, es por ello que para lograr un proceso de diseño exitoso se debe comprender sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente. Estos elementos son: Estrategia, estructura, procesos, gente y tecnología.

Estrategia

Es la guía para el diseño organizacional. Se debe conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla.

Estructura Organizativa

Para Aramburu y Rivera (2008) La estructura organizativa constituye el armazón sobre el que se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa, es decir, es el esquema básico de reparto de tareas y responsabilidades de una organización, que implica la determinación de las actividades específicas a efectuar por cada individuo y la posterior coordinación de las mismas.

Así mismo Gilli (2007) cita a Brow (1960) quien define cuatro tipos de estructuras organizacionales.

Estructura Formal, es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.

Estructura presunta, es la que los miembros de la organización perciben como real.

Estructura existente, es la que efectivamente se encuentra luego del análisis sistémico.

Estructura requerida, es la que los individuos necesitan.

La coexistencia de estas cuatro formas de estructura genera disfunciones que propician la ineficiencia y la aparición de conflictos.

La solución es el diseño de la estructura requerida a partir del análisis de la existente.

Procesos

Para Hammer y Champy (1994) citados por Gilli (2007) un proceso, es “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados.

Gente

Peter Druker (2000) señala que el diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo. De la misma manera Schlemenson (1990) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo.

Tecnología

La tecnología permite transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización.

Manuales Administrativos

En una organización no basta con que cada miembro se le informa o enseñar las tareas y funciones que debe realizar, es necesario que estas estén plasmadas en manuales, que son documentos que contienen, en forma ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones con el fin de asistir a los miembros de una organización o a terceros que se relacionan con ella en su actuación con respecto a la misma. Su principal propósito de los manuales administrativos es instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos,

políticas, objetivos y normas para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.

Los manuales se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización.

Por su contenido. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de esta clasificación se pueden encontrar los siguientes: Manual de organización, manual de políticas, manual de procedimientos, manual de puestos, manual de normas, manual técnico, manual de contenido múltiple.

Por su función específica. Los manuales que se encuentran dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar, dentro de ellos tenemos los siguientes: Manual de compras, manual de finanzas, manual de reclutamiento y selección, manual de procedimientos.

Manual General de la Organización. Muchas organizaciones elaboran un Manual General de la Organización dirigido a usuarios externos, en el cual ponen en conocimiento de sus proveedores, clientes y otros interesados de la estructura e historia de su organización.

Manual de Organización y Funciones: Describen la organización formal y detallan la estructura organizativa, los órganos que la componen, sus niveles jerárquicos, las relaciones formales que los vinculan y las funciones y actividades asignadas a cada órgano. Estos manuales pueden ser generales, cuando describen a todos los órganos de la organización, o específicos, cuando describen los órganos que componen un área de la organización.

Manual de Procedimientos: El Manual de Procedimientos es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las

actividades de una institución o unidad organizativa, así mismo los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados.

2.2.5 Mapeo de procesos

Espejel, A., Molina, H., Orozco, H., Pegueros, Y., y Hurtado, H. (2007) mencionan que un mapeo de procesos facilita en cualquier organización el análisis e identificación de oportunidades de mejora en los procesos actuales y por consecuencia lógica facilita también el rediseño de los mismos.

En otra instancia, identifican que la ventaja de realizar un mapeo de procesos radica en la representación gráfica facilitando la individualización de los procesos principales que determinan los factores del éxito de la empresa, lo cual permite determinar los procesos vinculados con la responsabilidad de la Dirección, los esenciales para la realización del producto o servicio y aquellos procesos denominados de apoyo soporte, pero también indispensables.

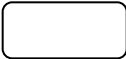


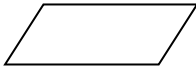
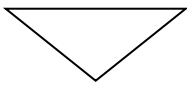
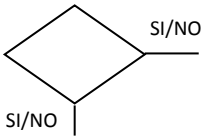


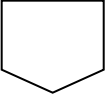
2.2.6 Diagramas de Flujo

MIDEPLAN (2009) en su guía para la elaboración de diagramas de flujo define este último como una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente. Así mismo esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye con el desarrollo de una mejor gestión institucional, debido a mostrar de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorece su comprensión al mostrarlo como un dibujo, permitiendo identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

Representación gráfica de los procesos

Existe una serie de símbolos normalizados (normas ANSI) que se utilizan para la presentación formal de los diagramas.

Tabla N° 1 Normas ANSI

SIMBOLO	SIFNICADO	PARA QUÉ SE UTILIZA
	Inicio/Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo
	Operación/Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento/Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Elaboración propia

2.2.7 Entorno Organizacional

Se considera a la organización como un sistema abierto en constante relación con los elementos que lo rodean, dados de manera externa y con una influencia directa o indirecta en ella. (Cuesta & Muñoz J, 2010).

A su vez Mcleod, R. (2000) indica que existen ocho elementos: *Los proveedores*, proporcionan los materiales, maquinas, servicios e información. *Los sindicatos laborales*, grupo de trabajadores que constituyen la mano de obra. *La comunidad financiera*, son instituciones que brindan los recursos monetarios. *Los accionistas o dueños*, personas que invierten dinero en la empresa. *Los competidores*, todas las empresas rivales dentro del mercado. *El Gobierno*, establece restricciones en forma de leyes y reglamentos, además apoyan por medio de compras, información y fondos. *La comunidad global*, el área geográfica de la empresa

Ante esta realidad, a continuación se presentan tres herramientas que facilitan el estudio del entorno organizativo de una empresa.

2.2.8 Las Fuerzas De Porter

Michael Porter lo define como la identificación de factores “externos” influyentes en el grado de competencia y rentabilidad en un sector determinado, a partir de ello surge el ingreso de nuevos competidores al mercado siendo relevante considerar las barreras que ello produce como las economía de escala, diferenciación de producto, costes cambiantes, acceso a los canales de distribución y políticas del gobierno. Al mencionar los productos sustitutos refiere de todos aquellos que representen una propuesta superior en relación a calidad-precio del producto ofrecido en el sector. Así mismo tomar en cuenta el alto nivel de negociación de clientes, específicamente cuando pocos de ellos realizan compras en volumen y más aún si el producto del sector no se diferencia de la competencia. Con respecto al mayor grado de negociación de los

proveedores existe un tamaño reducido de empresas suministradoras concentradas en el sector de venta, alto costo de cambio de proveedor y baja disponibilidad de productos sustitutos, por ultimo pero no menos esencial es la rivalidad entre los competidores existentes medida por el gran número de competidores con similares capacidades y recursos; lo cual conlleva a una batalla por obtener una cuota de mercado; efectuándose la reducción de precios para alcanzar mayores ventas. Todo lo mencionado permitirá implementar estrategias efectivas y sólidas para optimizar las ventajas competitivas con la que cuenta la organización

2.2.9 Análisis PEST

Según Milla, A. (2012), Se basa en examinar los impactos generados por factores externos que pueden afectar al desarrollo empresarial. A partir de ello surge la evolución de aspectos macroeconómicos que influyen en su crecimiento como el PBI, desempleo, la inflación entre otros; de igual forma la creación de nuevos productos y servicios, el mejoramiento del proceso de producción es considerable el uso de la innovación tecnológica, internet, comercio virtual entre otros; también es relevante tomar en cuenta los procesos políticos y legislaciones que intervienen en las regulaciones del entorno. Para finalizar criterios como la distribución geográfica de la población, nuevos estilos de vida y el envejecimiento de la población son elementos indispensables para determinar una estrategia adecuada que permita disminuir el fracaso organizacional

2.2.10 Análisis FODA

Es aquella herramienta que permite identificar la situación actual de una empresa mediante un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acertadas en relación a los objetivos y políticas planteadas (Metzger, V., 2007). Ante esta circunstancia se destaca las *Fortalezas*, que hacen referencia a los aspectos positivos internos de la propia organización, además existen las *Debilidades*,

las cuales son deficiencias inherentes a la organización .Al mismo tiempo las circunstancias externas que rodean a la empresa son las *Oportunidades*, definidas como hechos externos que refuerzan la posición competitiva. Y por último las *Amenazas*, que están dadas por elementos establecidos en el medio empresarial y social.

2.2.11 Cultura Organizacional

Para Steven Mcshane y Mary Ann Von Glinow (2010) “Una realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, y es ella la que define o tipifica la organización moderna.

Para Hellriegel Don/ Slucum John (2004), describe los siguientes tipos de cultura:

Cultura burocrática: Una organización que valora la formalidad. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados.

Cultura de clan: La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, y la influencia social son atributos de una cultura de clan.

Cultura emprendedora: Altos niveles de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora.

Cultura de mercado: Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente financieros y se basan en el mercado.

2.2.12 Rediseño Organizacional

Para Espinosa y Montenegro (2013) “Es el cambio de toda la estructura existente por una nueva, mejorando procesos, actividades y funciones que desempeñan los empleados de una empresa”.

2.3 Definición de Términos Básicos

Entorno Organizacional: Según Mclead, R. (2000) el entorno viene a ser las organizaciones e individuos que existen fuera de la compañía y tienen una influencia directa o indirecta sobre ella.

Estructura Organizacional: Según Boland, L (2007), la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas a través de las relaciones entre las diferentes áreas, sectores y puestos.

Organigrama: Para Granados, M (2007) es un gráfico que muestra la estructura orgánica interna de una empresa, sus relaciones, niveles jerárquicos y principales funciones que desarrolla.

Diseño Organizacional: Para Richard Daft (2007) El diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias en la organización.

Diagrama de Flujo: Según Chiavenato (2000) es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Manuales Administrativos: Para Rodríguez, J (2004) Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y transmitir la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

Estrategias: Según Johnson y Scholes (2001), Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y que permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer sus expectativas

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de Investigación

Es una Investigación Descriptiva con enfoque cuantitativo, en donde se buscó desarrollar una fiel representación del fenómeno estudiado, a partir del conocimiento de situaciones, costumbres, actitudes provenientes de actividades, objetos, procesos y personas, para ello fue necesario la obtención y análisis de información extraída de los medios de recolección de datos (entrevistas/ encuestas), lo cual logro direccionar el origen de la problemática.

3.2 Área y Línea de Investigación

Área de investigación: Ciencias Sociales.

Línea de investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.

3.3 Población, muestra y muestreo

Población

La población se determinó por los 10 trabajadores que integran la cadena de panadería y pastelería Virgen del Carmen, ubicada en la ciudad de Chiclayo, distrito de Tumán.

Muestra

En esta investigación se consideró como muestra el mismo número de población debido a que son 10 trabajadores los que forman parte del área en estudio.

Muestreo

El muestreo que se usó fue no probabilístico, debido a que se trabajó convenientemente con los datos aportados por los trabajadores de toda la organización, los mismos a quienes se entrevistó y encuestó para recojo de la información.

Es importante resaltar que para la aplicación de variables se tomó como referencia el modelo de labrada, teniendo como resultado la siguiente operacionalización.

3.4 Operacionalización de Variables

Tabla N° 2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR
REDISEÑO ORGANIZACIONAL	Análisis del entorno previsto	Análisis 5 fuerzas de Porter. Análisis Foda. Análisis Pest
	Toma de decisiones	Estrategias
	Estructura Organizacional	Organigrama.
	Mapeo de procesos	Diagrama de flujo
	Documentos de Gestión	MOF. ROF. Manual de procedimientos y reglas de trabajo.
	Cultura Organizacional	Valores Normas Políticas

Fuente. Elaboración propia

3.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos

Teniendo en cuenta los objetivos planteados con anterioridad se diseñó tanto una entrevista personal como un cuestionario dirigido a propietarios y colaboradores de la empresa “Virgen del Carmen”. En la entrevista dirigida a los propietarios se formuló interrogantes sobre el diseño actual, así como de análisis interno y externo de la empresa; a los colaboradores se

formularon preguntas en base al diseño actual, además de un cuestionario sobre la cultura organizacional. Ambas partes proporcionaron información muy útil para la investigación, permitiendo tener un diagnóstico detallado tanto de la situación real, como aspectos positivos y negativos de la organización.

En base a estos resultados se propuso un rediseño organizacional, que encamine a la agrupación hacia una mejora interna, reforzar sus fortalezas y aprovechar aún más sus oportunidades, comprometiendo a cada uno de sus integrantes a ser partícipe activo de este cambio.

Recolección de datos

La recolección de datos teóricos se hizo mediante, libros y tesis proporcionados por diversas bibliotecas de las universidades de Latinoamérica encontradas en sus sitios web, y revistas científicas.

En cuanto a la técnica de campo para la recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas a los propietarios y colaboradores de la empresa “Virgen del Carmen”, cuyas respuestas llevaron a detectar ciertas carencias en la organización, al mismo tiempo se expidió un cuestionario a los colaboradores sobre la cultura de la agrupación, obteniendo información relevante para una mejora en las relación jefe-colaborador. Toda esta investigación llevó a proponer un rediseño de la organización en pro del bienestar tanto de propietarios como de sus colaboradores.

Técnicas de procesamiento de datos

Los resultados obtenidos por medio de las entrevistas y cuestionarios se analizaron y discutieron, lo cual generó el alcance de conclusiones que conllevaron a la verdadera realidad que enfrentaba la organización, de esta manera, se contribuyó al desarrollo de objetivos establecidos que fueron reflejados en la nueva imagen de la empresa.

IV. RESULTADOS

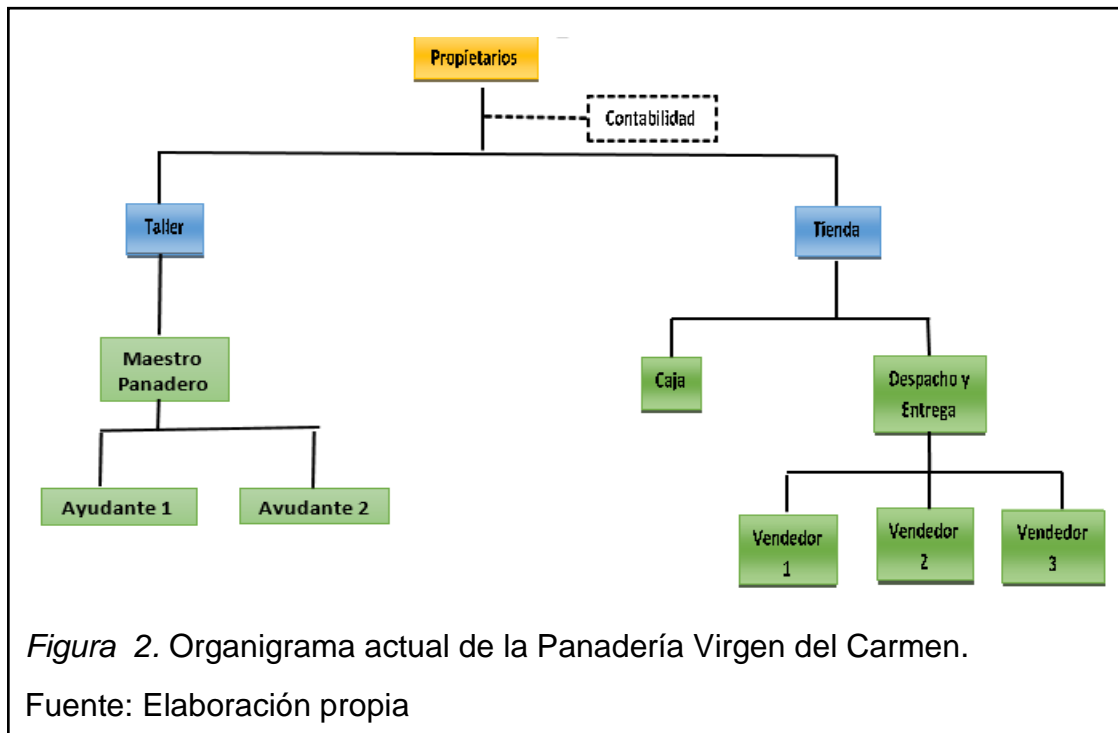
De acuerdo al estudio realizado por la entrevista aplicada a los propietarios de la empresa Virgen del Carmen, se llegó a la conclusión de que estas personas, si bien es cierto se encuentran inscritas en registros públicos, cumplen con sus responsabilidades tributarias, no cuentan con una visión, misión, y organigrama, los cuales son necesarios para dar sentido y dirección al negocio, mediante el planteamiento de estrategias que permitan un buen posicionamiento y permanencia en el mercado.

4.1 Estructura Organizacional

Los trabajadores conocen la estructura de la panadería pero de manera informal debido a no estar esquematizada, produciendo esto una duplicidad de tareas, debido al desorden de repartir y cumplir funciones. Según la información brindada por los dueños, la organización presenta las siguientes áreas: Ventas, Despacho, Caja y Producción, las cuales a su vez están posicionadas en dos espacios que son, Taller (encargados de elaboración y producción del pan) y Tienda (Caja, atención al cliente y despacho del pan). Así mismo, los cargos que ocupan los trabajadores de la organización son: Ventas (tres señoritas) y Panaderos (Maestro y ayudantes).

Organigrama actual, elaborado por nosotras, de la cadena de Panaderías “Virgen del Carmen S.A.C” de la región Lambayeque

Como se mencionó, la empresa no cuenta con un organigrama que esquematice cada puesto de trabajo, áreas de la organización, funciones, y las respectivas líneas de mando que la conforman, ante lo cual se planteó en la necesidad de crear un organigrama, teniendo en cuenta el testimonio brindado por los propietarios de la empresa.



4.2 Mapeo de procesos

Cabe resaltar que los procesos que a continuación se presentan no se cumplen de manera adecuada, por sólo enfocarse en los resultados, más no en el modo o la capacidad del personal para lograr cumplirlos.

Procesos estratégicos

No existe una planificación estratégica propiamente dicha, sólo plantean acciones inmediatas de acuerdo al momento que atraviesen, tal es así que cuando es verano y las ventas bajan, optan por hacer postres helados, sin tener en cuenta la cantidad requerida, los tipos de postres que más guste a la gente, el tiempo que tomará esta acción.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, ponen más énfasis en el cumplimiento de las labores de sus colaboradores y muy poco en el estado emocional de los mismos.

En la gestión del control interno, se debe mencionar que la propietaria se hace responsable del control de la tienda, y su esposo del taller, tal es así que ambos en común acuerdo han establecido ciertas normas que rigen el

comportamiento de sus trabajadores dentro de la empresa, así mismo monitorean que cada procedimiento se realice de forma rápida y adecuada.

Gestión de procedimientos. Los procedimientos son aprendidos de la continua experiencia que adquiere el personal, sin una retroalimentación positiva, dichos procedimientos son entendidos como tareas automatizadas sin cavidad a algún tipo de mejora.

Gestión de calidad y clientes. Existe un esmero por entregar un producto de calidad, aunque no existe una preocupación constante por mantener a sus clientes y lograr fidelizarlos, puesto que como manifestaron “un cliente se va, otro regresará”.

Procesos operativos

Estos procesos son los encargados de transformar la materia prima e insumos en producto terminado, para su posterior venta a los clientes.

Es necesario resaltar el procesamiento del pan cuyo primer paso es la recepción de la materia prima como la harina, el mejorador, agua, sal, azúcar, manteca y levadura, luego se pesa los insumos, se lleva a cabo el mesclado, amasado durante 6 minutos y sobado en un tiempo de 4 a 5 minutos, después se pesa la masa un promedio de 1.2 kg pesada, se realiza la división en 30 porciones, a continuación se forma y se fermenta entre 1 hora y media a 2 horas, con una temperatura de 30-32°C y una humedad relativa de 75-80%, por último para hornearlo se requiere de una temperatura de 175-180°C, vaporizado en 25 segundos, prosigue el secado de 3 a 4 minutos y un tiempo de 16 minutos para obtener como resultado el producto final, es decir el Pan en sus distintas presentaciones.

Procesos de soporte

En cuanto a estos procesos, respondió la propietaria que el mantenimiento y limpieza del local, están a cargo de los mismos trabajadores. En cuanto a las compras de insumos y materia prima, las realizan los propios dueños, debido a que existe cierta desconfianza de delegar esta responsabilidad a una tercera persona.

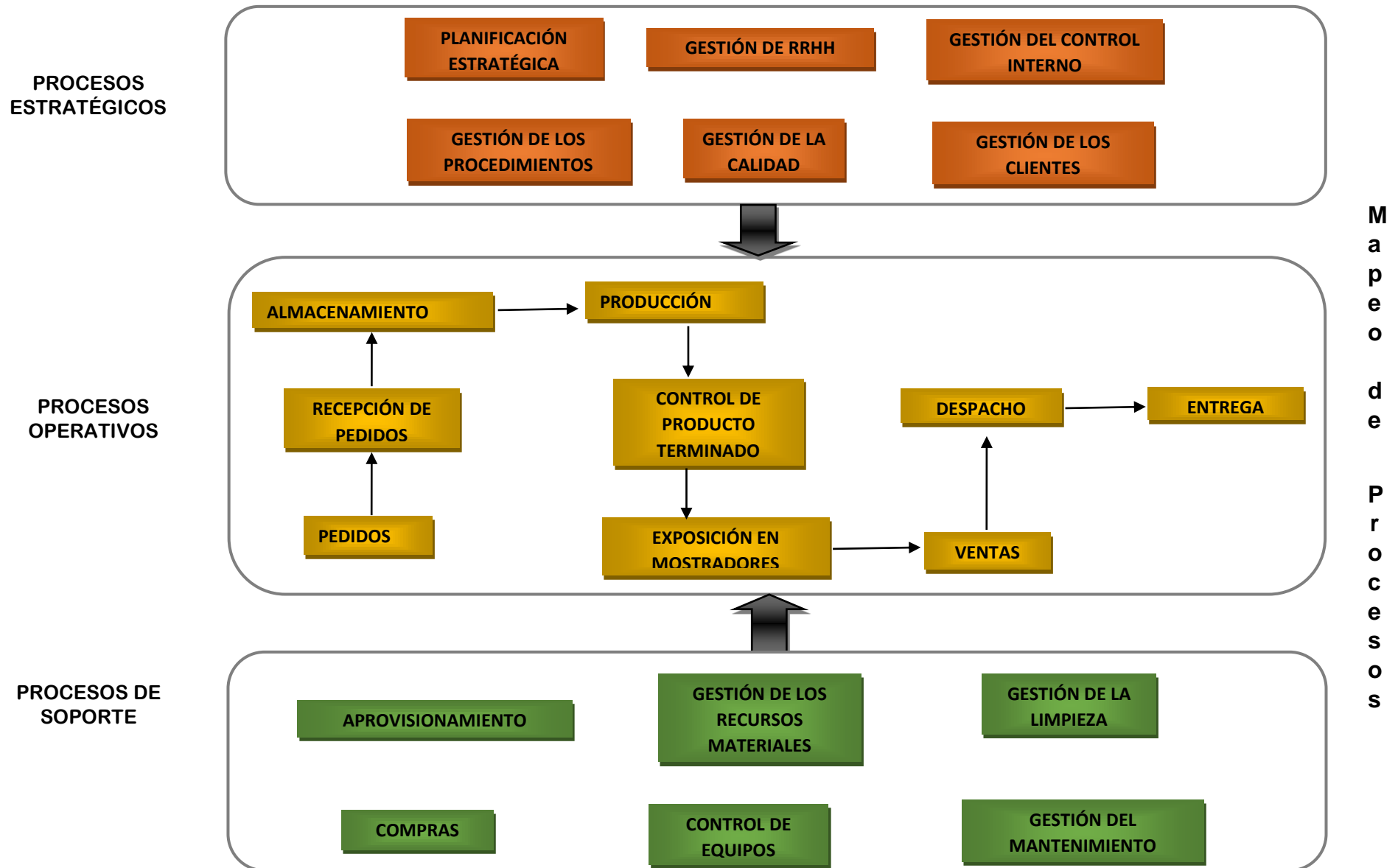


Figura 3. Mapa de procesos actual de la empresa Virgen del Carmen

Fuente. Elaboración propia

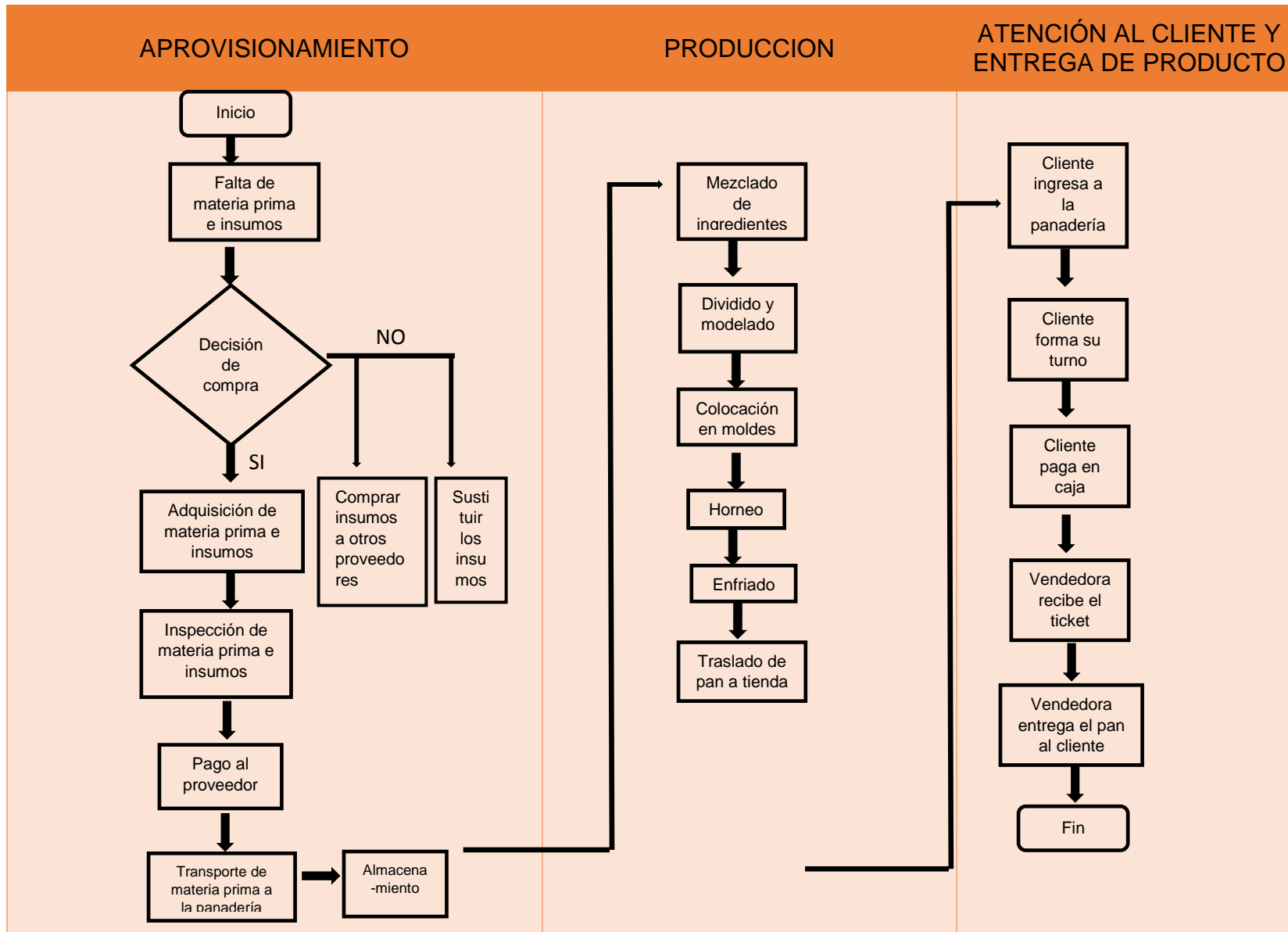


Figura 4. Diagrama de flujo actual de la Panadería y pastelería Virgen del Carmen
Fuente: Elaboración propia

Continuando con el diagrama de flujo de la empresa, se ha considerado los procesos de aprovisionamiento, producción, atención al cliente y despacho del producto como ejes principales que ponen en marcha el negocio, para tener una visión detallada y clara del trabajo constante, que a diario realizan los miembros de la panadería Virgen del Carmen.

En el proceso de aprovisionamiento, inicia con una falta o carencia de insumos o materia prima que se requieren para la elaboración del pan y otros derivados de este. El maestro panadero, quien es el responsable directo, hace una revisión de esta falta de ingredientes, dando aviso a la propietaria para que realice la compra, si lo que requiere en ese momento es algo que se puede comprar por unidades o al por menor, hacen uso del dinero de caja, para realizar la compra en alguna distribuidora del mismo distrito. Cabe señalar que los materiales de gran volumen como harina, levadura; se realiza un check list todos los días para mantener un adecuado stock del mismo y no presentar problemas para la producción.

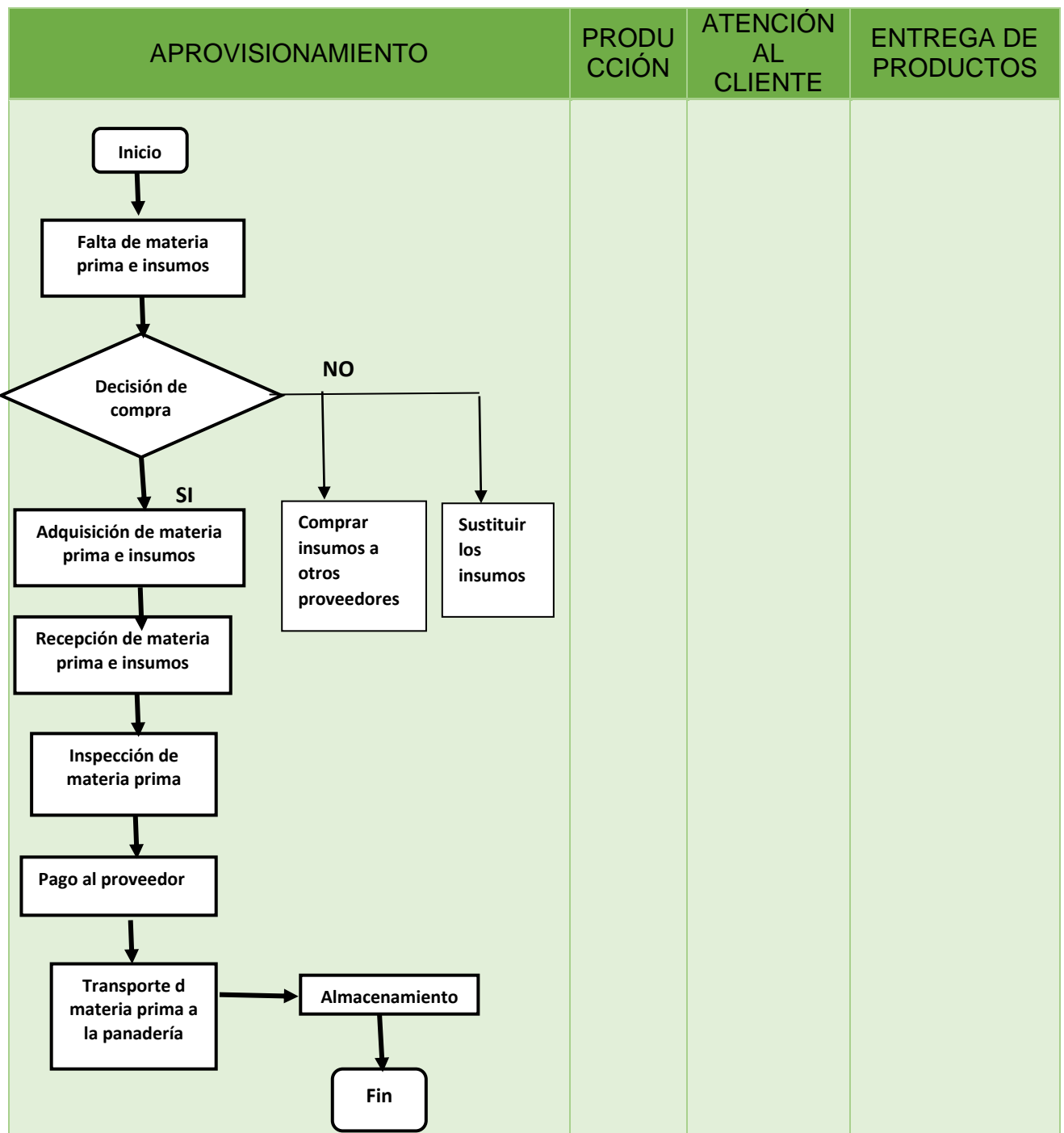


Figura 5. Proceso de aprovisionamiento de la Panadería y pastelería Virgen del Carmen

Fuente: Elaboración propia

Producción, es el corazón de este negocio, debido a que, es el proceso, donde se elabora y diseña los panes, tortas y de más postres. Como comentó el Sr. Oscar “Los panes son la estrella de mi negocio”, esto porque ninguna otra panadería tiene ese sabor casero y tostadito que presentan sus productos. El proceso inicia con la mezcla de insumos y materia prima como la levadura, huevos, harina, continuando con el moldeado de la mezcla hasta darle la forma deseada a la masa, por último se lleva al horno para su cocimiento.

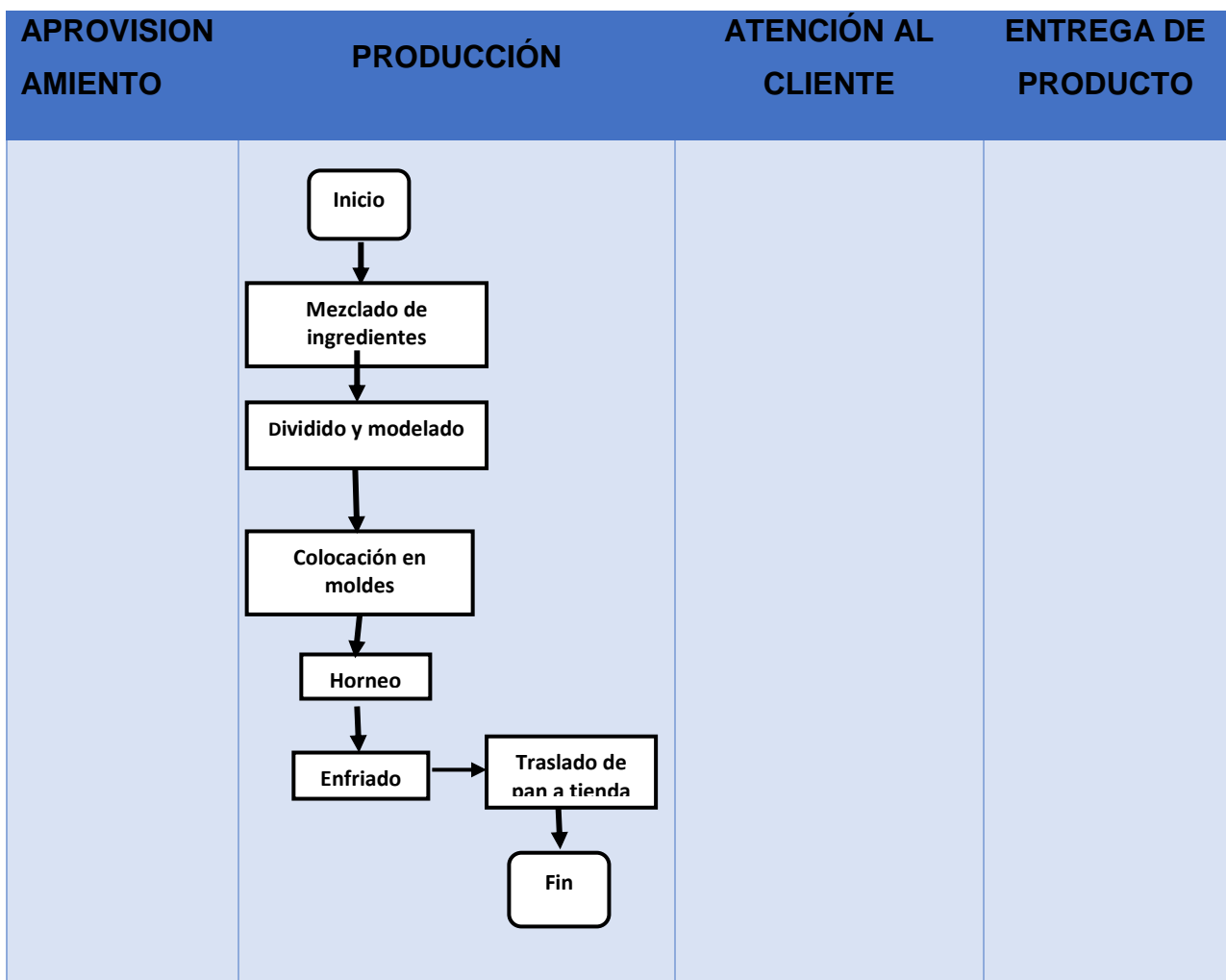


Figura 6. Proceso de producción de la Panadería y pastelería Virgen del Carmen
Fuente. Elaboración propia

En la **atención al cliente y entrega del producto**, este proceso se desarrolla en el área de tienda de la empresa, dando paso al buen trato y amabilidad de las vendedoras, quienes día a día se esfuerzan por otorgar un buen servicio, aunque hay que mencionar que no siempre el cliente recibe un buen trato por parte de ellas, porque como se pudo observar, a descoordinación y duplicidad de funciones hacen que ellas se confundan, entregando “el producto equivocado a la persona equivocada”, es decir como reciben uno y otro ticket no se dan cuenta de quién es el pan o mercadería que están despachando. De igual forma sucede con la caja, puesto que la propietaria se olvida quién le ha pagado por realizar otras funciones, por falta de orden y los instrumentos necesarios como una caja registradora para realiza dicha operación.

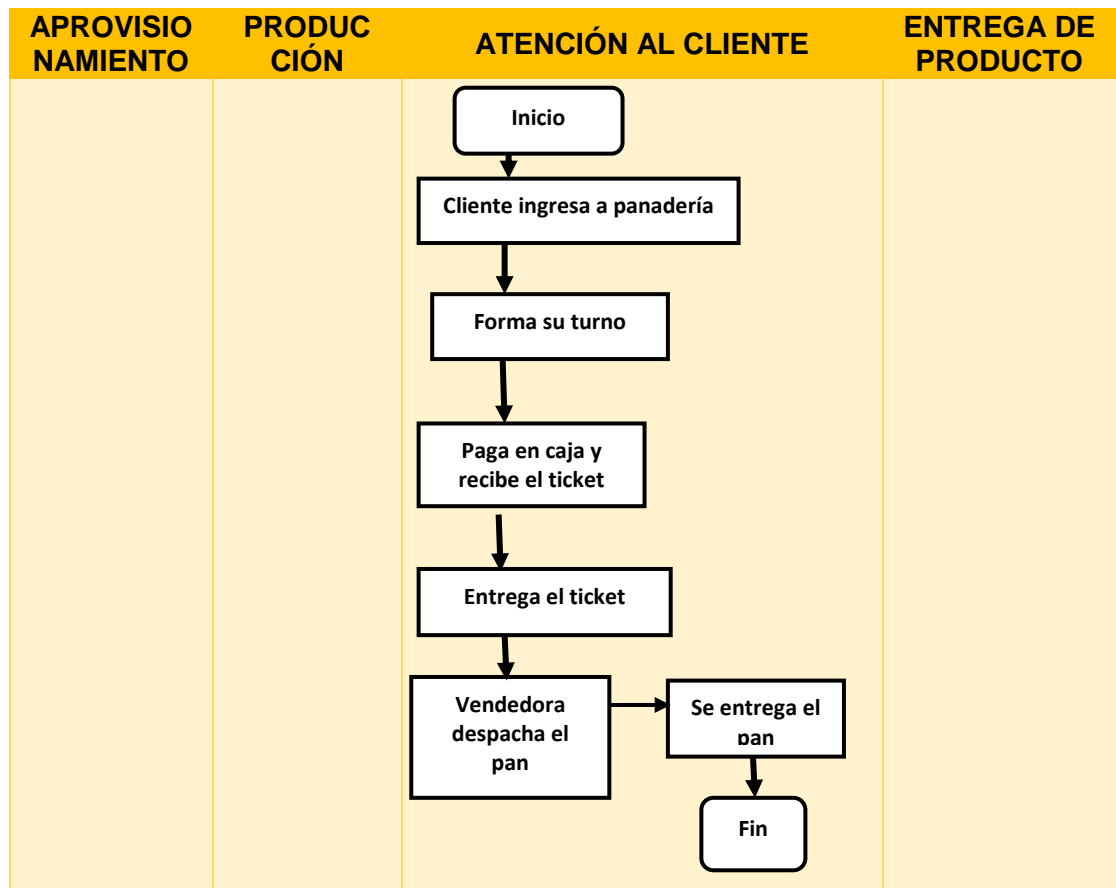


Figura 7. Proceso de atención al cliente de la panadería y pastelería Virgen del Carmen

Fuente: Elaboración propia

4.3 Documentos de Gestión

Como bien mencionamos, la empresa no cuenta con una formalidad como organización, ante lo cual carece de manuales que detallen de forma secuencial y precisa las funciones que debe cumplir cada miembro de la institución, así como saber qué procedimientos hay que realizar para cumplir una determinada labor.

Por lo cual nos encontramos con la necesidad de crear los documentos de gestión actuales, basados en la información brindada por los propietarios.

4.4 Cinco fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores

La propietaria de la Cadena de Panaderías “Virgen del Carmen” considera que existe la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al sector, sin que esto sea un problema, debido a que cada uno tiene un público ganado y un precio distinto porque trabajan de manera independiente, donde cada consumidor tiene la libre elección de escoger el establecimiento de compra que más le agrade, incluso adquirir algún producto de la competencia con la única intención de experimentarlo, es por ello que la empresa ya ha logrado obtener la fidelidad de sus clientes por ser los primeros en incursionar en este tipo de negocio.

Poder De Negociación Del Proveedor

Asegura que posee una cantidad mínima de proveedores por tratarse de una empresa en pleno crecimiento, los mismos que le proporcionan los insumos necesarios para su desarrollo a un precio conveniente como un acto de gratitud a su lealtad así como parte de una estrategia de retención de clientes evitando ser reemplazado por los posibles beneficios otorgados por el resto de proveedores de la industria. Acoplado a ello es relevante indicar que a pesar de tener la oportunidad de elegir entre diversos acreedores, siempre se ha mantenido con el mismo ya que representan un significativo vínculo de fidelización y consideración entre ambos, importante para lograr relaciones a largo plazo.

Poder De Negociación Del Comprador

Por otro lado los precios asignados al Pan son aceptados por los clientes por tratarse de productos más baratos, específicamente a ocho panes equivalentes a 1 sol , mientras que los pasteles poseen precios distintos pero no generan ningún tipo de inconveniente para su adquisición , sin embargo, al aumentar el costo de la materia prima paralelamente el precio de venta también se verá afectado ocasionando un malestar en el público consumidor por ser un hábito de compra, resistiéndose a pagar más, es aquí donde la Panadería establece la estrategia de disminuir la cantidad de panes del producto para evitar perjudicar sus ingresos y continuar proporcionando la misma calidad del producto pero a un menor volumen, generando la permanencia del cliente en el negocio.

Amenaza De Productos Sustitutos

Confirma que sí existen posibles artículos que pueden sustituir su producto estrella, conformados por panes gourmet como pan de trigo, avena, de fibra, los cuales debido a sus propiedades naturales y saludables resultan un producto tentador para los clientes; aunque ella considera que debido a la situación actual del distrito y al perfil de sus compradores resulta imposible que se inclinen por la competencia puesto que lo que ellos siempre buscan es mayor cantidad a precios cómodos. Haciendo énfasis en que si sus clientes van a la competencia sería solo una vez por probar nuevo pan pero que retornarían por sus productos.

Rivalidad Entre Los Competidores

En cuanto a la competencia actual del sector, se puede decir que no existe una notable competencia puesto que las panaderías existentes en el distrito han ido cerrando debido a la poca rentabilidad obtenida por resultarles difícil posicionarse en la mente del consumidor tumaneño, debido a que la panadería Virgen del Carmen cuenta con un considerable respaldo y prestigio. Además de lo mencionado, no se puede tener certeza si las empresas sobrevivientes realizan una competencia leal y si aplican alguna estrategia de venta distinta o parecida a la panadería en estudio. De otro modo nos manifiesta que no sería conveniente para su empresa la alianza o formación de asociaciones con otras empresas dedicadas al mismo rubro.

4.5 Análisis DAFO

Debilidades

La panadería “Virgen del Carmen” requiere de modificaciones para mejorar los procesos y áreas de la empresa, ya que es un negocio muy amplio que implica la producción de una variedad de productos específicamente de panes, además de optimizar los procesos de compra y venta con relación a los precios y considerar la posibilidad de formalizar actividades y funciones que conlleven al manejo adecuado en el momento en que la empresa se encuentre bien consolidada. La demora de dichas reformas pueden llegar a ser aprovechada por la competencia, con la posibilidad de ofrecer el producto en un mayor tamaño, precios más bajos e incluso realizar ofertas para captar clientes en el mercado, a pesar de ello la propietaria de la Panadería “Virgen del Carmen” alega que la permanencia de su negocio depende del correcto manejo del capital y control efectivo de los gastos personales.

Amenazas

La Panadería no presenta ningún tipo de inconveniente que pueda interrumpir sus labores, pero es importante tener en cuenta los tiempos donde no existe temporada alta, iniciados desde diciembre hasta febrero donde la movilización de escolares y profesionales es poca, generando la disminución de las ventas.

Fortalezas

Es relevante resaltar las ventajas con las que cuenta la Panadería “Virgen del Carmen” entre ellas su ubicación céntrica siendo un factor vital para su reconocimiento, ofrecer precios bajos al alcance de todo público, productos de alta calidad, maquinaria en buen estado que agilice los procesos de producción y el buen trato al personal que propicia un cálido clima laboral.

Oportunidades

Tener la posibilidad de poder seguir ampliando la variedad de sus productos e incursionar en nuevos rubros de negocios que permitan expandirnos en el mercado.

Tabla N° 3 *Análisis DAFO de la panadería y pastelería Virgen del Carmen*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura propia	Inadecuada organización interna.
Maquinaria y equipo modernos	Alta rotación del personal.
Establecimientos de venta ubicados estratégicamente.	Desconocimiento de procesos y sistemas administrativos.
Variedad de productos.	Carencia de compromiso y responsabilidad social.
Productos de calidad.	Inexistente capacitación laboral.
Precios accesibles.	Inadecuado sistemas de registro de ingresos y gastos.
Alto nivel de producción	Mal manejo de área financiera.
Posicionamiento de la empresa en el mercado local.	Inexistencia de sistemas de evaluación de satisfacción al cliente.
Personal eficiente.	Débil cultura organizacional.
Favorable negociación con proveedores.	
Mayor captación de clientes.	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Gran demanda de los productos.	Crisis económica que obligue al quiebre de empresas: inflación, riesgo-país.
Posibilidad de negociar con nuevos proveedores.	Inestabilidad política que conlleva a reformas de leyes.
Capacidad de financiamiento público y privado.	Aparición de productos sustitutos.
Expansión del negocio a otros mercados.	Surgimiento de nuevas empresas.
Incorporar personas especializadas en las áreas que requieran mayor atención.	Constantes cambios tecnológicos.
Baja competencia directa.	Cambios en estilos y preferencias de consumo.

Fuente. Elaboración propia

4.6 Análisis Pest

Político

Aumentar los ingresos fiscales permanentes mediante la implementación de medidas orientadas a ampliar la base tributaria a través de: i) el ataque frontal contra la evasión fiscal que es alta, ii) la reducción del contrabando, iii) la mayor formalización y fiscalización (especialmente trabajadores independientes), iv) la recuperación de la deuda en cobranza, v) la racionalización de las exoneraciones y beneficios tributarios con la finalidad de permitir el fortalecimiento de la gestión de los Gobiernos Locales sin afectar la equidad del sistema tributario.

Económico

En el 2016, el PBI ascenderá a alrededor de US\$ 285 miles de millones y el PBI per cápita ascenderá a alrededor de US\$ 9 mil corrientes. Para alcanzar los primeros lugares de la región se deberá mantener un crecimiento por encima del 6% a través de: i) la mejora sustancial del capital humano; ii) la simplificación administrativa para fomentar la inversión y facilitar la formalización y el desarrollo empresarial; iii) el impulso a la ciencia, tecnología e innovación; iv) la diversificación de la oferta productiva en base a una estrategia de mayor valor agregado, mediante el fomento de la calidad, de nuevos instrumentos de desarrollo productivo, de la libre competencia e internacionalización.

Social

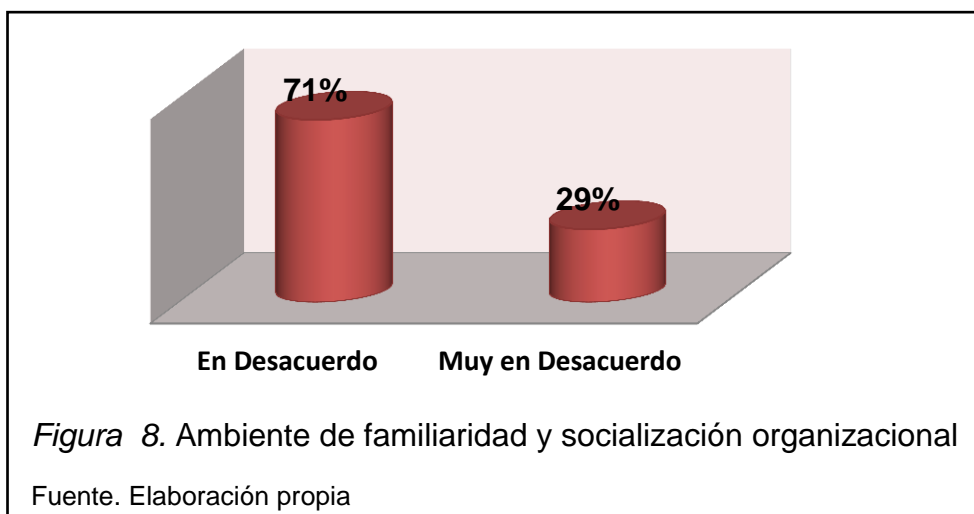
El sector servicios seguiría siendo impulsado por la fortaleza del consumo privado, el incremento del turismo (alcanzando 3,6 millones de turistas internacionales), la mayor inversión en construcción y minería, y la incursión de nuevos participantes en el mercado financiero. El sector comercio seguirá apoyado en el incremento de la capacidad adquisitiva de la población, el dinamismo y mejores condiciones de los créditos (dado el incremento de la competencia) y la expansión del sector retail en todas las regiones de nuestro país. De igual modo, el sector manufactura no primaria recobraría dinamismo apoyado en una mejor coyuntura en las economías avanzadas, la fortaleza del mercado interno, y la apertura de nuevos

mercados. El dinamismo del mercado interno sostendría el crecimiento de los bienes de consumo como alimentos y bebidas, productos de limpieza y tocador, mientras la mayor robustez de la demanda externa expandirá la producción de productos químicos, agroindustriales, textil confecciones y plásticos. Los acuerdos de libre comercio firmados brindarán oportunidades de crecimiento en mercados todavía incipientes para nuestros productos agroindustriales, químicos y metalmecánicos, destacando el mercado asiático (acoplar al rubro comercial –panadería)

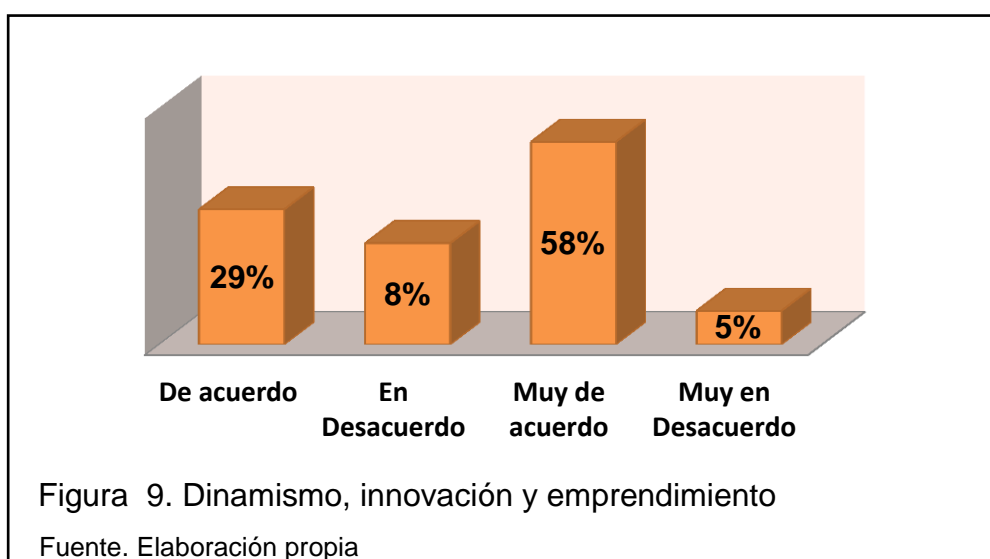
Tecnológico

A partir del estudio realizado a la Panadería “Virgen del Carmen” señalan que todos sus procedimientos de fabricación son elaborados teniendo en cuenta una serie de maquinarias y utensilios ; principalmente el horno eléctrico el cual posee turbinas que permiten esparcir el calor de forma constante y pareja, además de la Amasadora siendo un recipiente donde se mezcla los ingredientes y se moja la masa, también es esencial el empleo de una batidora, de aproximadamente 6 kilos para la preparación de la masa, a su vez una Cortadora la cual gracias su enrejado de cuchillas permitirá cortar la masa del tamaño que se desee, de igual manera es importante considerar utensilios básicos en la cocina especialmente de acero inoxidable tales como las mesas de acero inoxidable, palanganas del mismo material de varios tamaños (dos por tamaño), las cucharas de medición, cuchillos, espátulas, rasquetas (estas pueden ser plásticas), etc. En el caso de la fabricación de galletas o tortas, los moldes también son de acero inoxidable. Todos estos instrumentos son necesarios para obtener productos de alta calidad para su venta y distribución masiva.

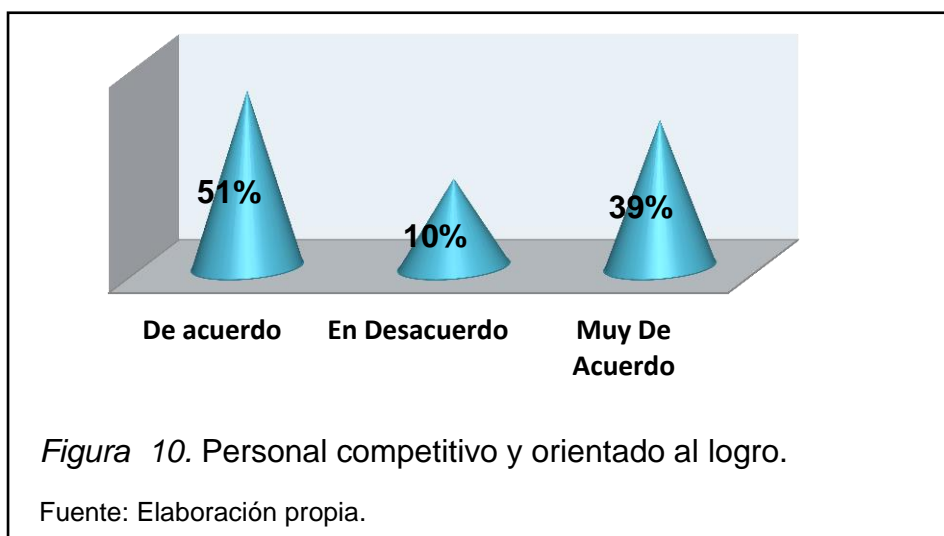
4.7 Cultura Organizacional



Según la encuesta realizada a la Panadería “Virgen del Carmen” el 71% de los trabajadores consideran que no existe un ambiente de familiaridad y socialización organizacional, ya que están concentrados a incrementar sus ventas en vez de fomentar un clima laboral favorable.



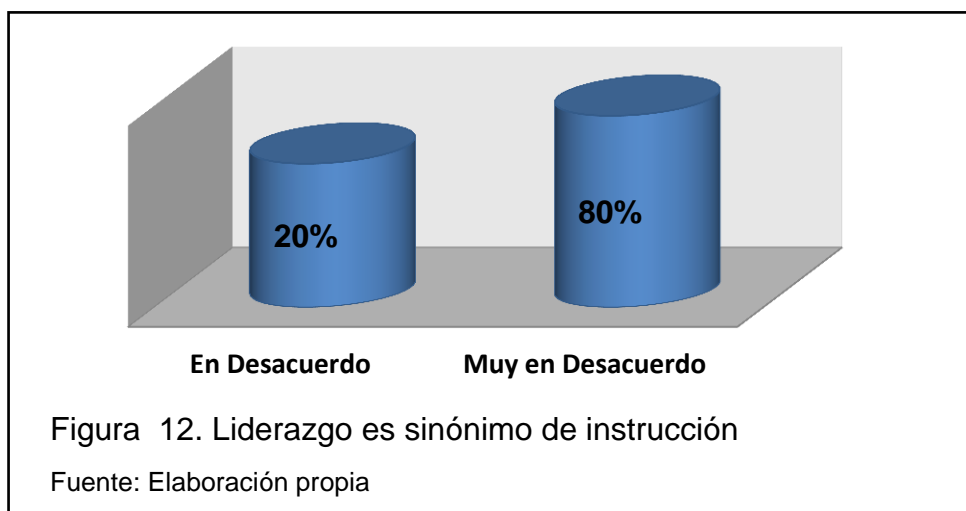
Tal como lo señala la encuesta efectuada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen”, el 58% manifiestan características como la adquisición de buena tecnología y la variedad de productos, muy por el contrario su cultura no le permite adaptarse a los cambios con rapidez convirtiéndose en una organización carente de dinamismo.



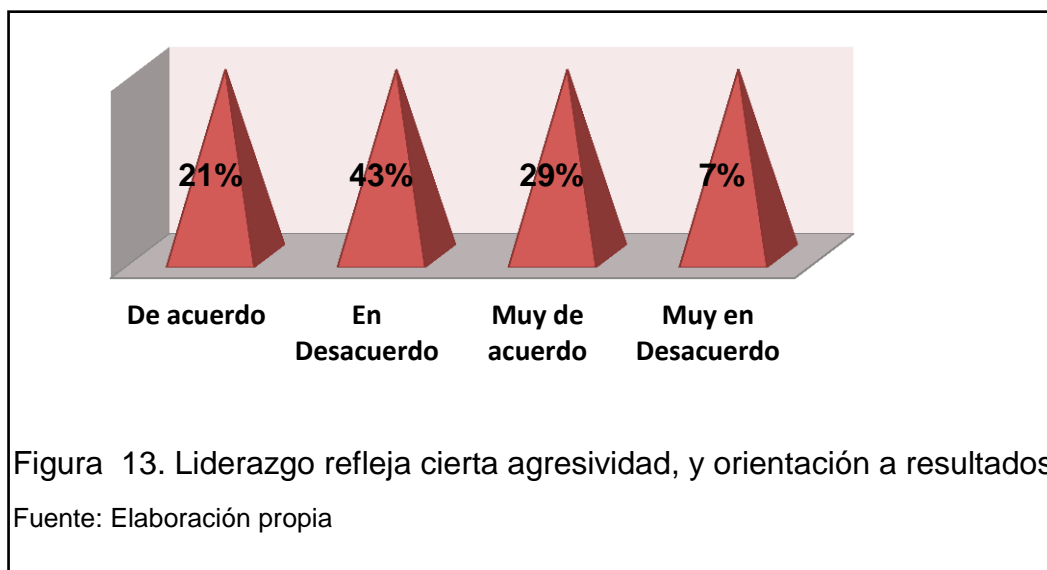
A raíz de la encuesta proporcionada a los propietarios de la Panadería “Virgen del Carmen” indicaron que el 51% del personal se caracteriza por ser muy competitivo estimulado por lograr la venta inmediata de productos elaborados con la máxima calidad.



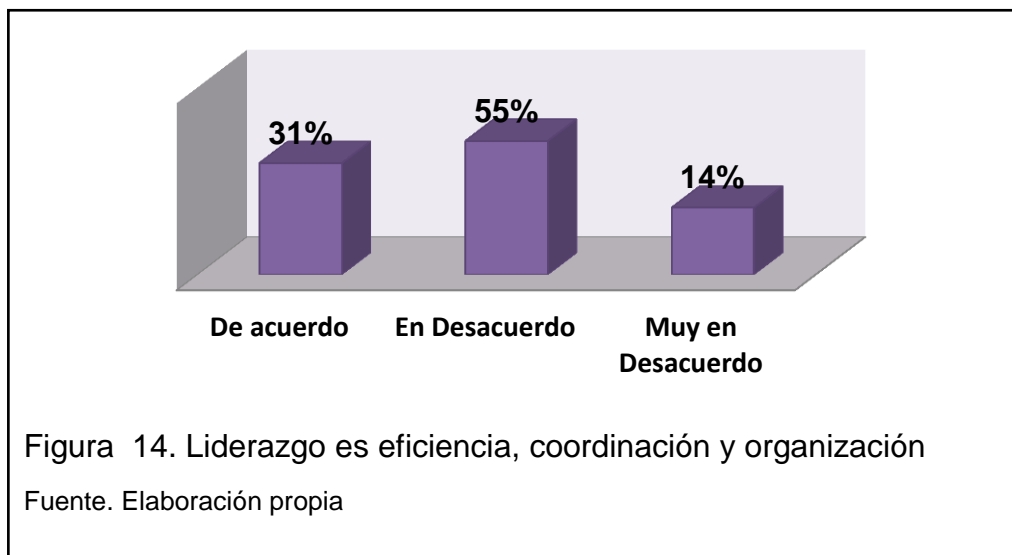
De acuerdo a la encuesta otorgada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” se afirma que un 67% la empresa no posee una estructura y control adecuado, debido a la informalidad vigente en sus procesos y sistemas de gestión, promulgada solo de manera oral provocando un retraso en el funcionamiento organizacional.



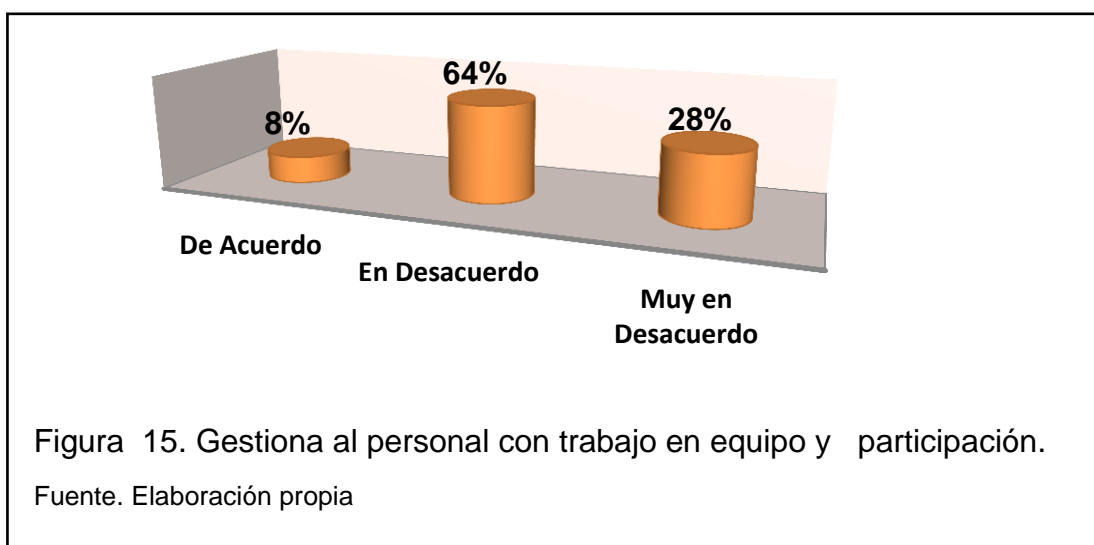
Según la encuesta entregada a los trabajadores de la Panadería "Virgen del Carmen", se visualiza que en un 80% son los propietarios los responsables de asignar las tareas, sin embargo, no aplican liderazgo, generando una cultura basada solo en resultados sin preocuparse por educar el talento humano de sus miembros.



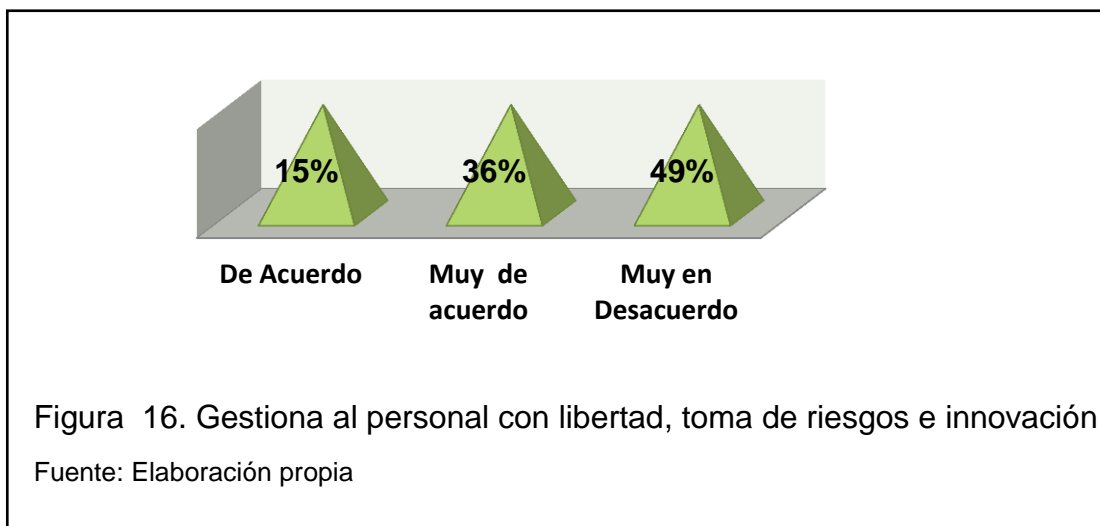
Tal como se observó en la encuesta ejecutada a los trabajadores de la Panadería "Virgen del Carmen" el 43% de las acciones organizacionales carecen de agresividad por contar con estrategias poco competitivas, ante ello los miembros son tratados con respeto en dirección al alcance de metas



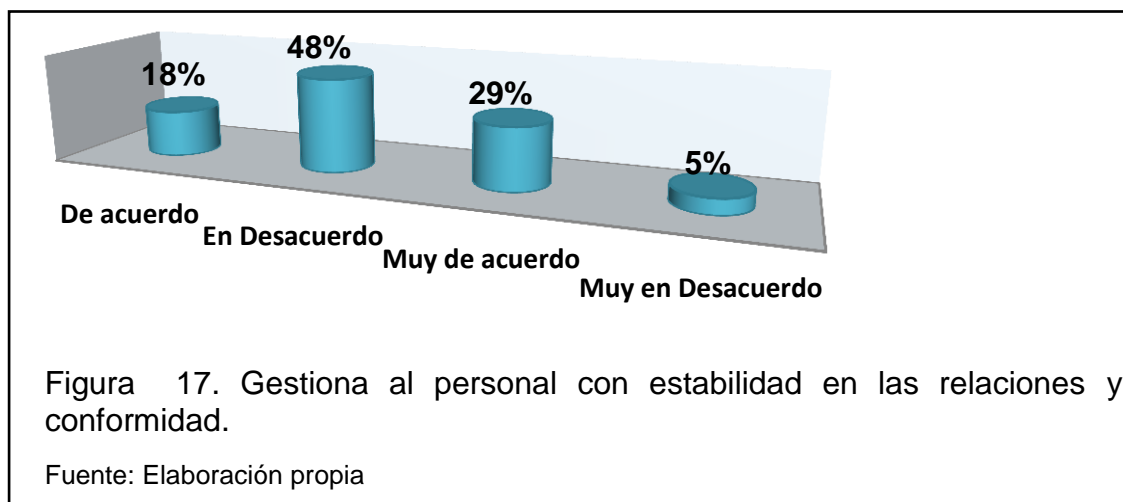
A raíz de la encuesta proporcionada a los miembros de la Panadería “Virgen del Carmen”, la empresa en un 55% no presenta una coordinación eficaz como resultado de una estructura informal ello produce duplicidad de funciones y malgaste de recursos, muy por el contrario sus procesos de fabricación son ejecutados con un alto nivel de eficacia



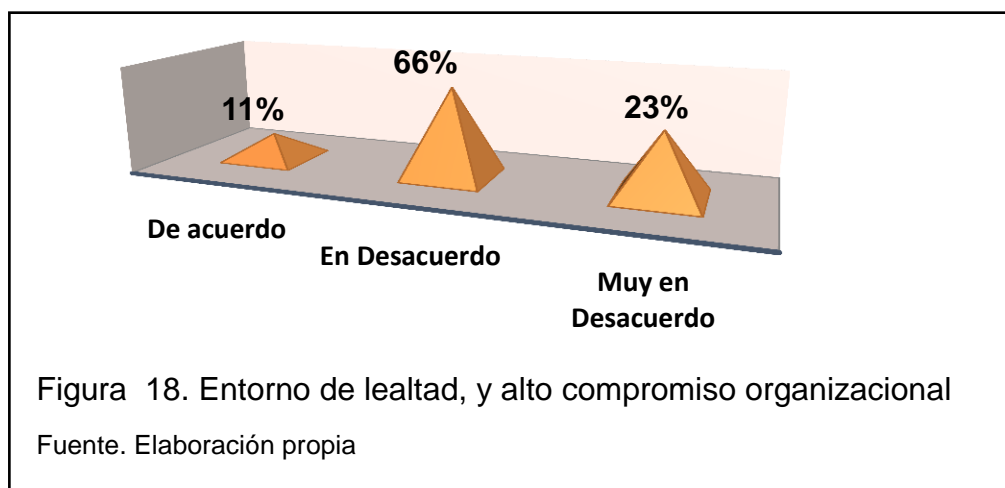
Según la encuesta concedida a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” se indica que el 64% del personal no participa activamente en la toma de decisiones por ejercerse una centralización, de igual manera en el desarrollo de actividades no prevalece un trabajo en conjunto por la falta de integración entre las áreas.



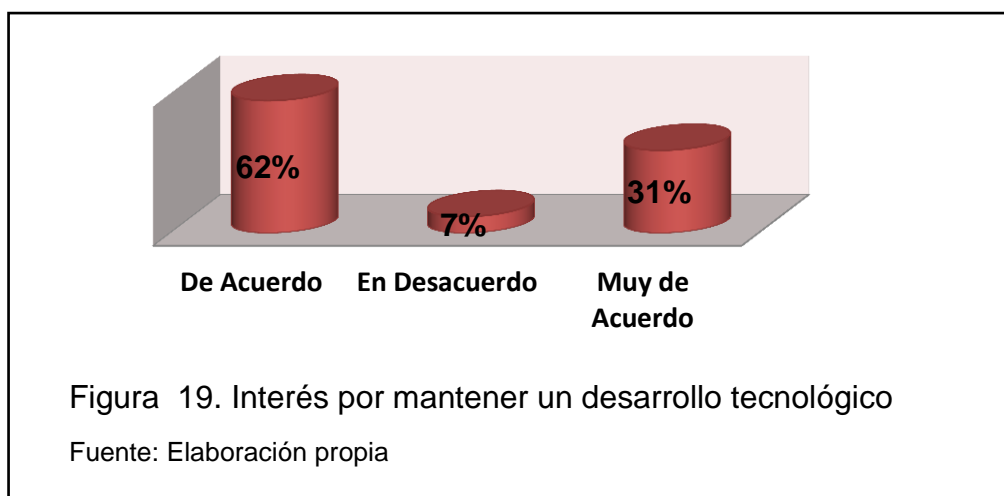
De acuerdo a la encuesta otorgada a los trabajadores de la Panadería “Virgen Del Carmen” se indicó que un 49% de ellos no posee la autonomía necesaria dentro de la organización por estar impulsados a regirse únicamente a las tareas delegadas, el mismo panorama sucede con la definición de estrategias que dependen en su totalidad de los directivos .



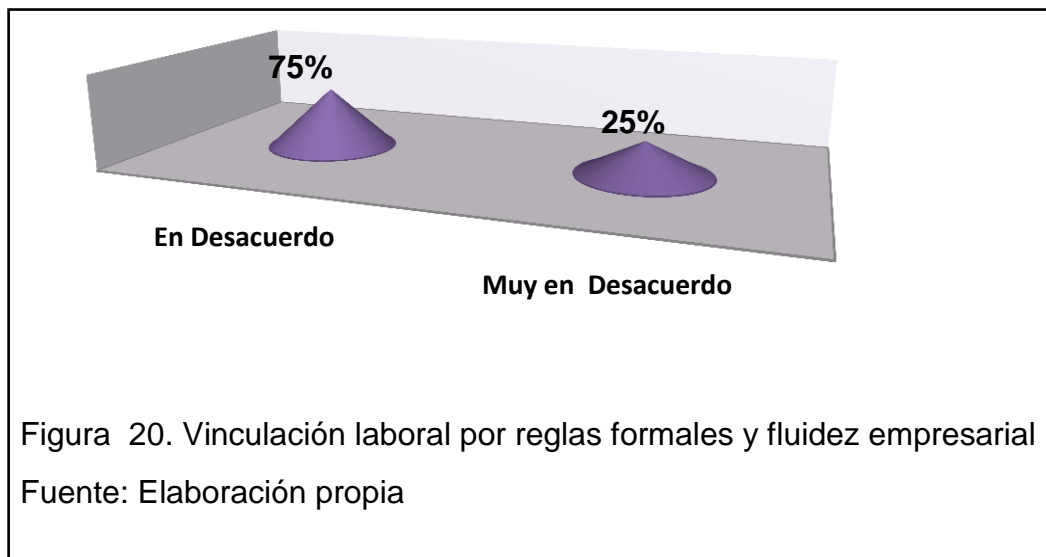
A raíz de la encuesta suministrada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” se observa en un 48% que su manejo interno es muy rígido enfocado al logro de objetivos económicos, dejando de lado la creación y sostenimiento de relaciones laborales positivas.



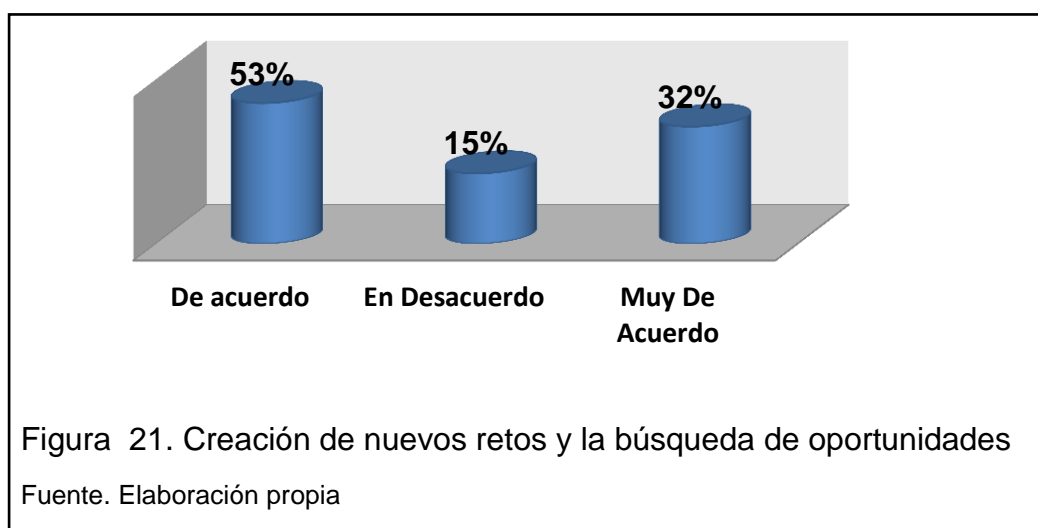
Según la encuesta ejecutada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” un 66 % afirma la ausencia de compromiso del personal con la organización, dicha circunstancia se debe a la coordinación ineficiente, su exclusión en la toma de decisiones y los bajos sistemas de incentivos.



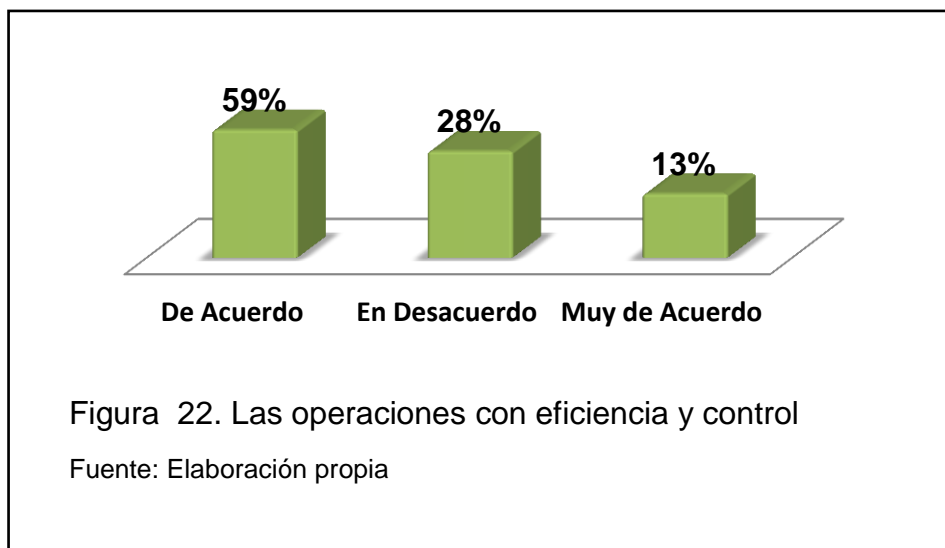
Según la encuesta provista a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” una ventaja competitiva que posee la empresa en un 62% es su interés por adquirir las mejores maquinarias y herramientas de trabajo que le permitan brindar productos de primera calidad a través de la optimización el proceso de producción.



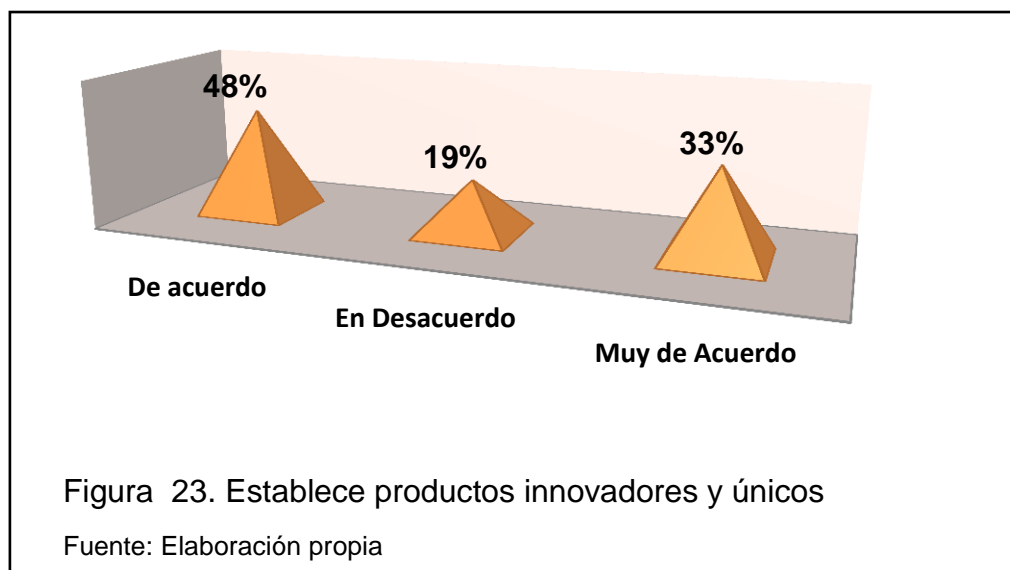
De acuerdo a la encuesta proporcionada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” se asume en un 75% la falta de vinculación laboral ocasionada por la informalidad de los procedimientos y sistemas internos que a su vez se afianzan con una inexistente integración de las áreas laborales.



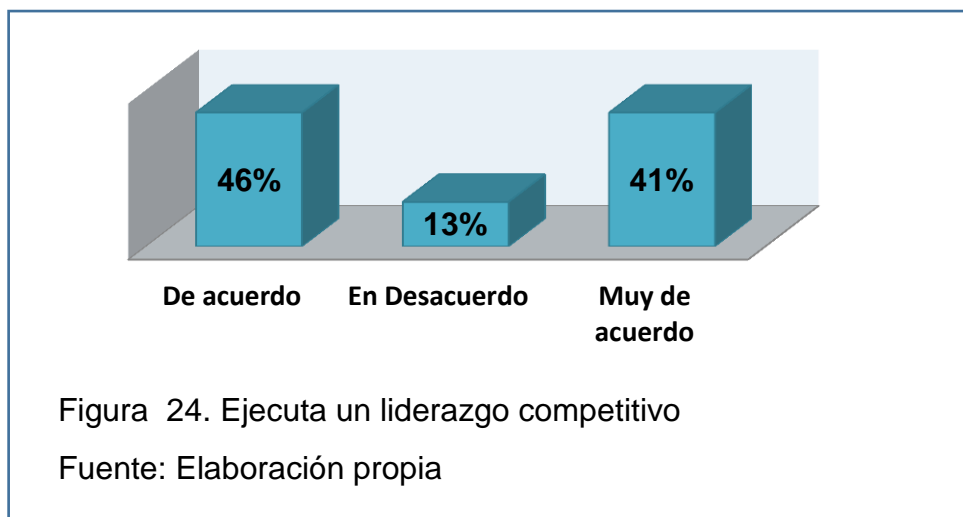
A raíz de la encuesta realizada a los propietarios de la Panadería “Virgen del Carmen” se señaló en un 53% que la organización está orientada a buscar oportunidades de crecimiento a partir de lograr expandirse a otros mercados, la posibilidad de obtener solidas alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores mayoristas, además de diversificar la oferta.



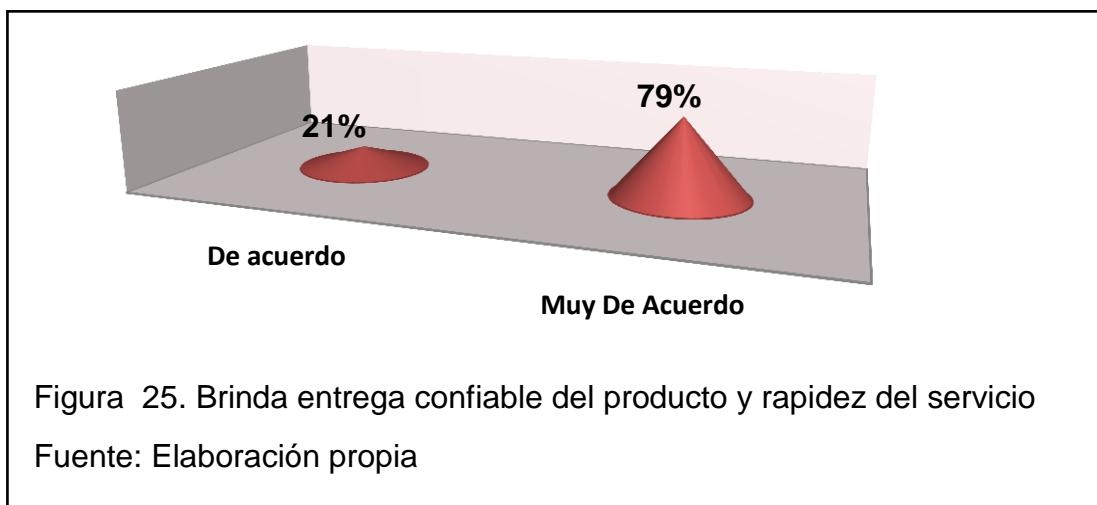
Tal como lo señala la encuesta administrada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” un 59% asegura que las operaciones desarrolladas en la organización pretenden ser con la mayor eficiencia posible especialmente en el proceso productivo logrando productos diferentes con minimización de costos y precios accesibles.



Según la encuesta establecida a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” en un 48% se afirmó que la empresa brinda al mercado productos exclusivos a diferencia de la competencia tal es el caso de los panes de mantequilla, pan integral y empanadas caceras fomentando la innovación y calidad del producto



A raíz de la encuesta realizada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” se garantizó en un 46% que la organización ejecuta un liderazgo competitivo al proporcionar productos novedosos de calidad, siendo ellos los pioneros en este negocio asegurándose un gran número de clientes fieles



Según la encuesta proporcionada a los trabajadores de la Panadería “Virgen del Carmen” se señala en un 79% que la entrega del producto es confiable la cual se respalda por la eficiencia en el proceso productivo, permitiendo una mejor y rápida atención al cliente.

4.8 Discusión

Para esta primera dificultad de diseño de estructura organizacional cabe mencionar a Aramburu y Rivera (2008) para quienes la estructura organizativa constituye el armazón sobre el que se construyen y articulan el conjunto de relaciones y actividades de la empresa por lo cual resulta importante hacer una reestructuración de la misma. Del mismo modo a pesar que la empresa cuenta con un número reducido de integrantes hemos decidido establecer un organigrama por la formalidad que requiere nuestra propuesta de rediseño organizacional para una integración más eficiente de los sistemas y áreas de la empresa, debido a “ser un gráfico que muestra la estructura orgánica interna de una empresa, sus relaciones, niveles jerárquicos y principales funciones que desarrolla”. (Granados, 2007).

Por otro lado La Revista de la Universidad Tecnológica del Perú (2003) afirma “El entorno determina el funcionamiento interno de la organización, lo cual influye directamente en sus resultados, esta razón es necesaria para detectar las fuerzas que lo componen y como se relacionan con la forma de laboral de la empresa, identificando las ventajas competitivas existentes y aprovechar al máximo el incremento de las propias”.

Considerando lo mencionado por la revista podemos destacar que el consumidor es libre de seleccionar el lugar de compra de su preferencia, donde la competencia posee su público ganado sin embargo la fidelidad del cliente por la Panadería “Virgen del Carmen” los respalda por ser los primeros en incursionar en este tipo de negocio, además poseen un número reducido de proveedores ya que son una organización en vías de crecimiento orientada a las buenas relaciones entre ambos involucrados, de igual manera se realizara la estrategia centrada en reducir el tamaño del producto cuando se eleve el costo de la materia prima evitando perjudicar sus ingresos y estimulando la permanencia del cliente en el negocio; a su vez es importante destacar que los productos sustitutos por contener características naturales y nutritivas logran captar compradores, muy por el contrario, el consumidor está enfocado a obtener mayor cantidad del

producto a un menor precio y es exactamente la táctica que aplica la organización, por último la competencia existente es mínima ya que no genera una rentabilidad que les permita sobrevivir en el mercado, y además la poca competencia que se ha mantenido no transmite seguridad en la lealtad de sus acciones , o bien pueden estar aplicando estrategias de venta distintas o parecidas a la panadería en estudio, partiendo de ello la empresa no está dispuesta a ejecutar alianzas con otras instituciones ya que cada una labora de forma independiente y en particular la Panadería “Virgen del Carmen” sobresale por su reconocimiento y prestigio obtenido.

Además La Universidad Católica de Loja mediante la Auditoría de gestión al área de producción en la empresa Herfalab Cia.Ltda(2010), cita a Arthur A. Thompson(2008) expresando “El análisis FODA es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro”.

Basado en la argumentación del autor , La Panadería “Virgen del Carmen” a través de un análisis interno y externo demostró aspectos positivos que provocan el reconocimiento del cliente tales como la ubicación céntrica, los precios bajos, los productos de alta calidad , la maquinaria calificada y el buen trato al personal generando un clima laboral propicio ; a su vez , dicha empresa tiene la posibilidad de ampliar la variedad de sus productos manteniéndose al tanto de los requerimientos y expectativas de los consumidores, muy por el contrario, la Panadería “Virgen del Carmen” cuenta con criterios que necesita reformar desde el mejoramiento de sus procesos de compra y venta relacionados a los precios y la oportunidad para formalizar las actividades y funciones destinadas a un manejo adecuado de la empresa, dichos inconvenientes pueden ser aprovechado por la competencia para captar mayor mercado ,sin embargo ,la propietaria de la Panadería realiza un control efectivo del dinero, pero resulta importante destacar aquellas temporadas bajas donde la poca movilización de escolares produce una disminución de las ventas y dificultada el habitual funcionamiento de la organización.

Por último tomando como referencia los resultados observados un punto de partida es la formalización y fiscalización de la empresa la cual está debidamente inscrita en registros públicos con el nombre de Panadería” Virgen del Carmen” ubicada en Lambayeque, además efectúan el aporte tributario mediante la entrega de boletas de compra provenientes de las ventas diarias, sin embargo , la empresa requiere plantear su estructura, actividades y funciones mediante el organigrama y los documentos de gestión que le otorguen un carácter más serio y organizado al desenvolvimiento de la entidad, así mismo la Panadería pretende diversificar su oferta productiva ofreciendo nuevos estilos de panes siempre con la mejor calidad y menores precios que fomenten una competencia leal y el incremento de sus ingresos, de igual forma la población tumanana posee un alto consumo de pan dirigiendo su preferencia de compra a la Panadería de Virgen del Carmen por la particularidad de su producto y los precios más accesibles reflejado en la gran afluencia periódica de clientes al establecimiento , y para finalizar podemos rescatar que la organización cuenta con los equipos necesarios para el correcto funcionamiento de los procesos de producción que conlleven a reducir tiempo ,una mayor efectividad en las actividades y mantenerse a la vanguardia tecnológica.

V. PROPUESTA

5.1 Visión

Ser una cadena de panaderías líder en el mercado regional, que sobrepasen las expectativas de los consumidores, diferenciándonos de la competencia gracias a nuestros altos niveles de servicio acompañados de una atención rápida y amable, donde el cliente sienta que su preferencia es nuestra prioridad.

5.2 Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de productos de alta calidad y precio accesible que a través de la implementación de nuevas tecnologías y del adecuado uso de los recursos garantizamos la optimización de los procesos con el fin de obtener el bienestar y seguridad del cliente logrando un mayor reconocimiento en el mercado regional.

5.3 Organigrama

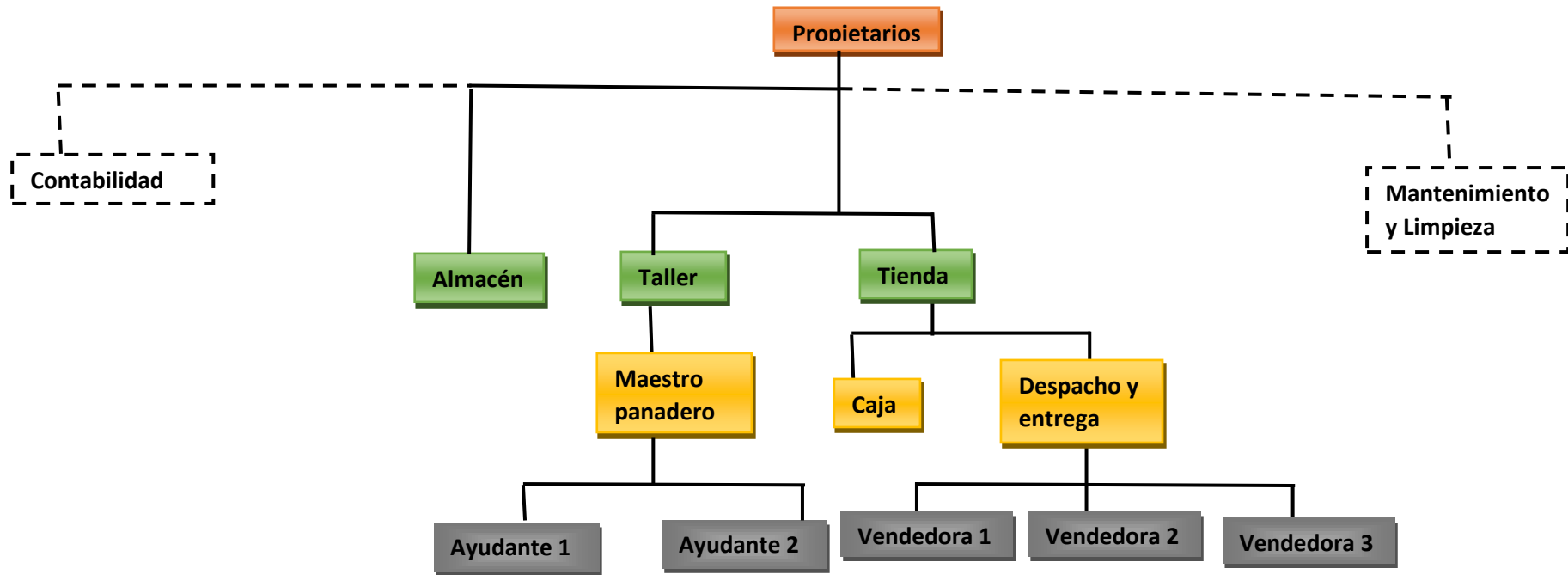


Figura 26. Organigrama Propuesto para la empresa Virgen del Carmen

Fuente: Elaboración propia

5.4 Mapeo de procesos

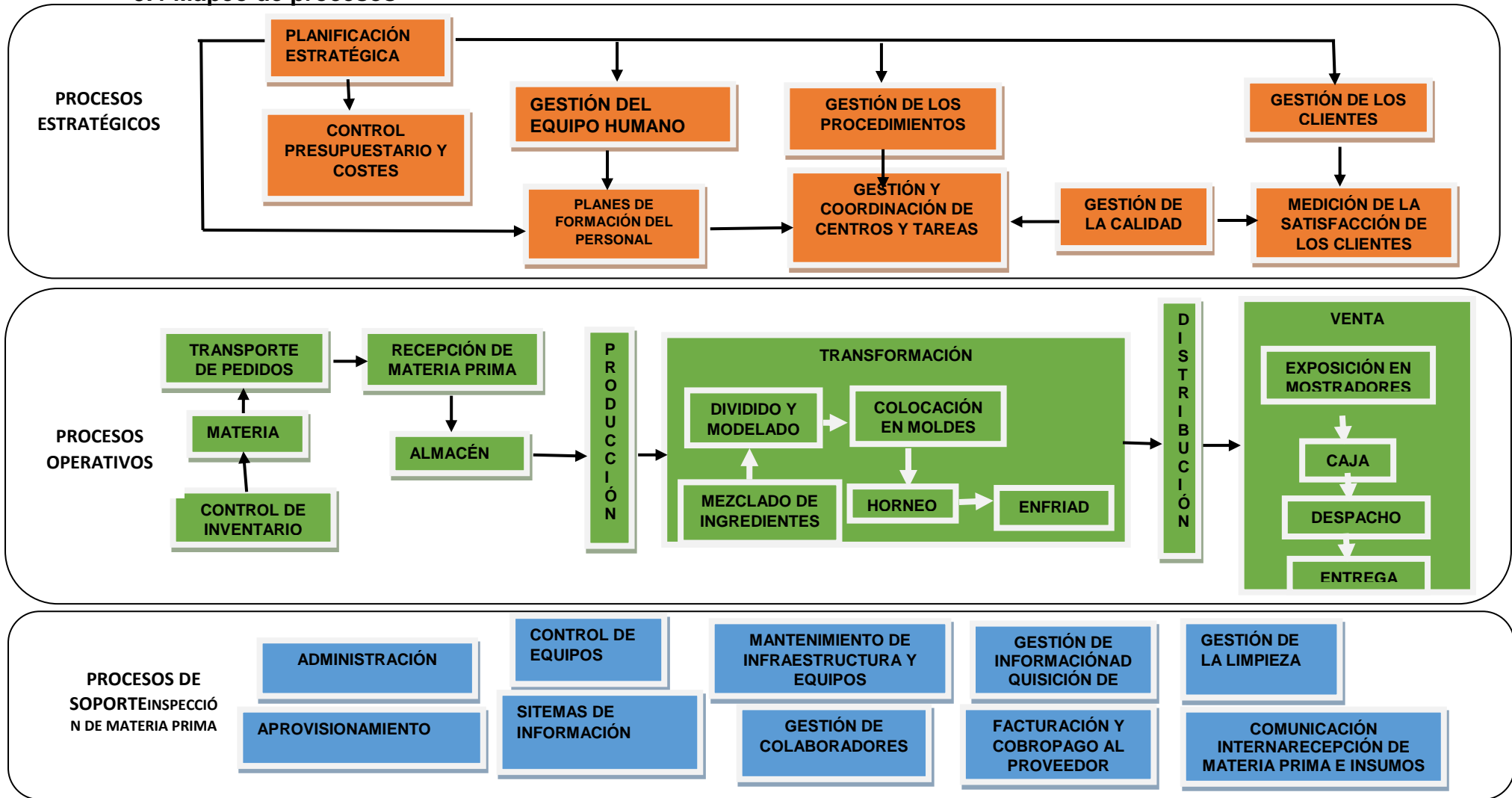


Figura 27. Mapa de procesos propuesto para la empresa Virgen del Carmen.
Fuente: Elaboración propia

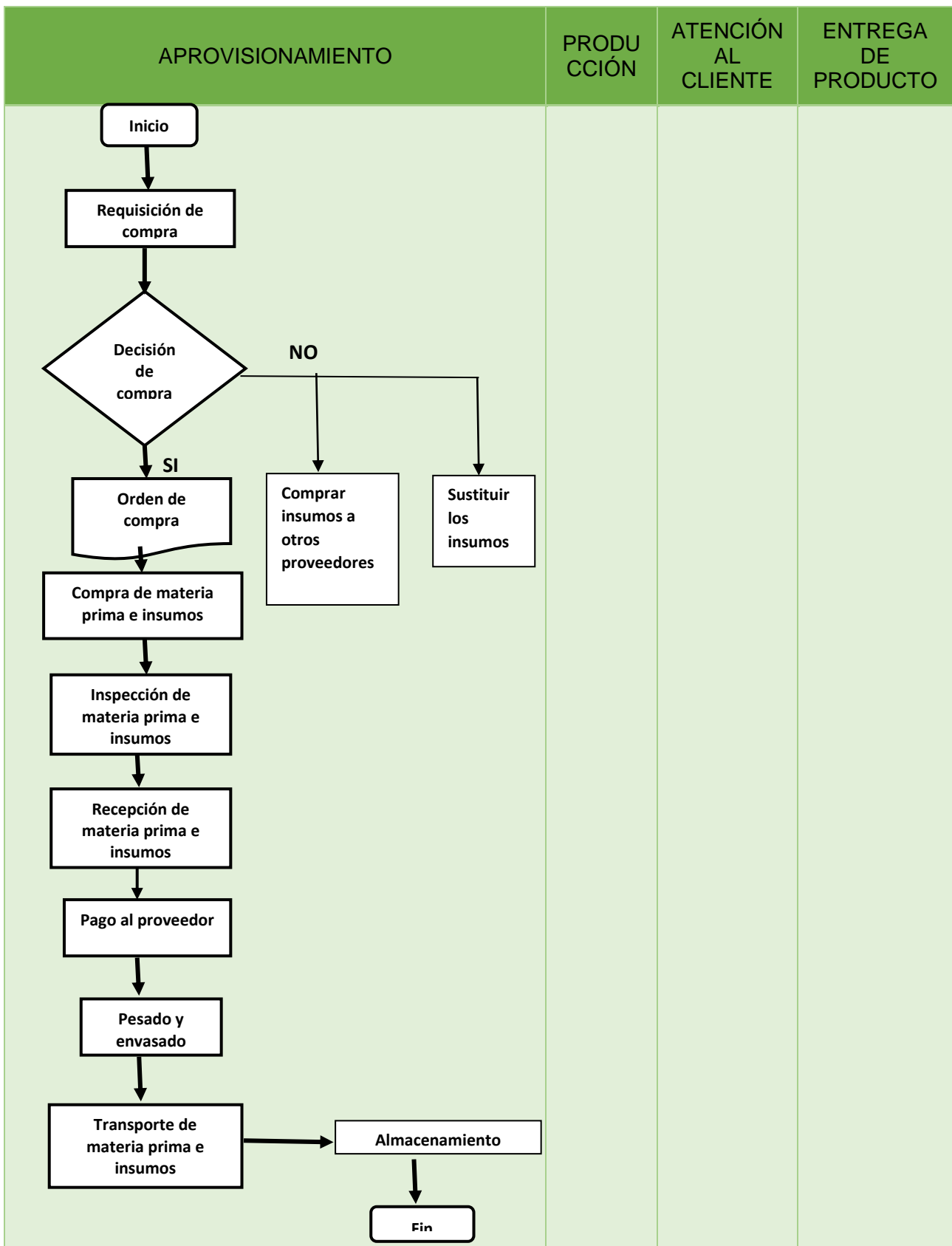


Figura 28. Diagrama de flujo propuesto del aprovisionamiento de materia prima e insumos

Fuente: Elaboración propia

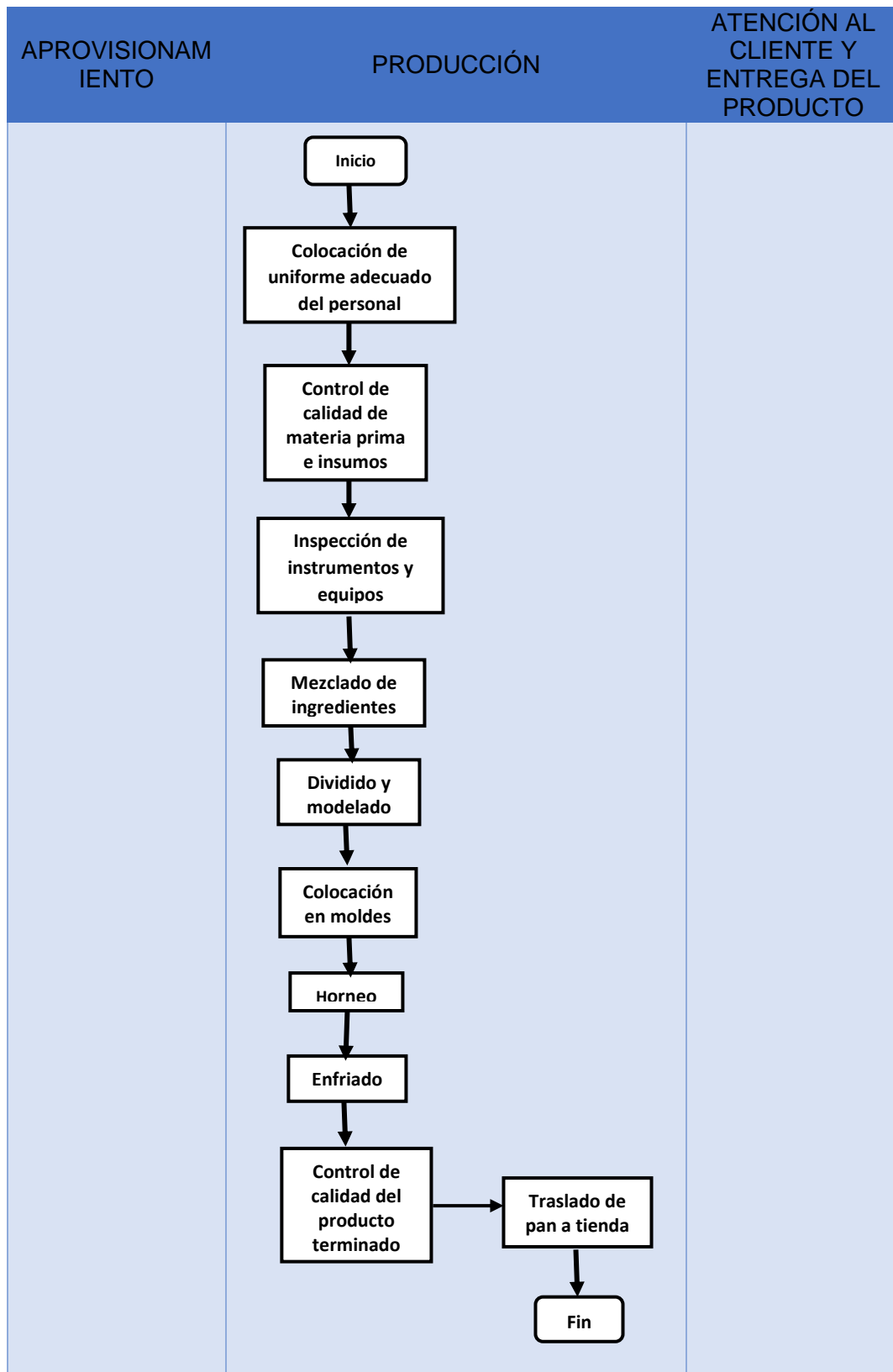


Figura 29. Diagrama de flujo de producción de pan de la panadería Virgen del Carmen

Fuente: Elaboración propia

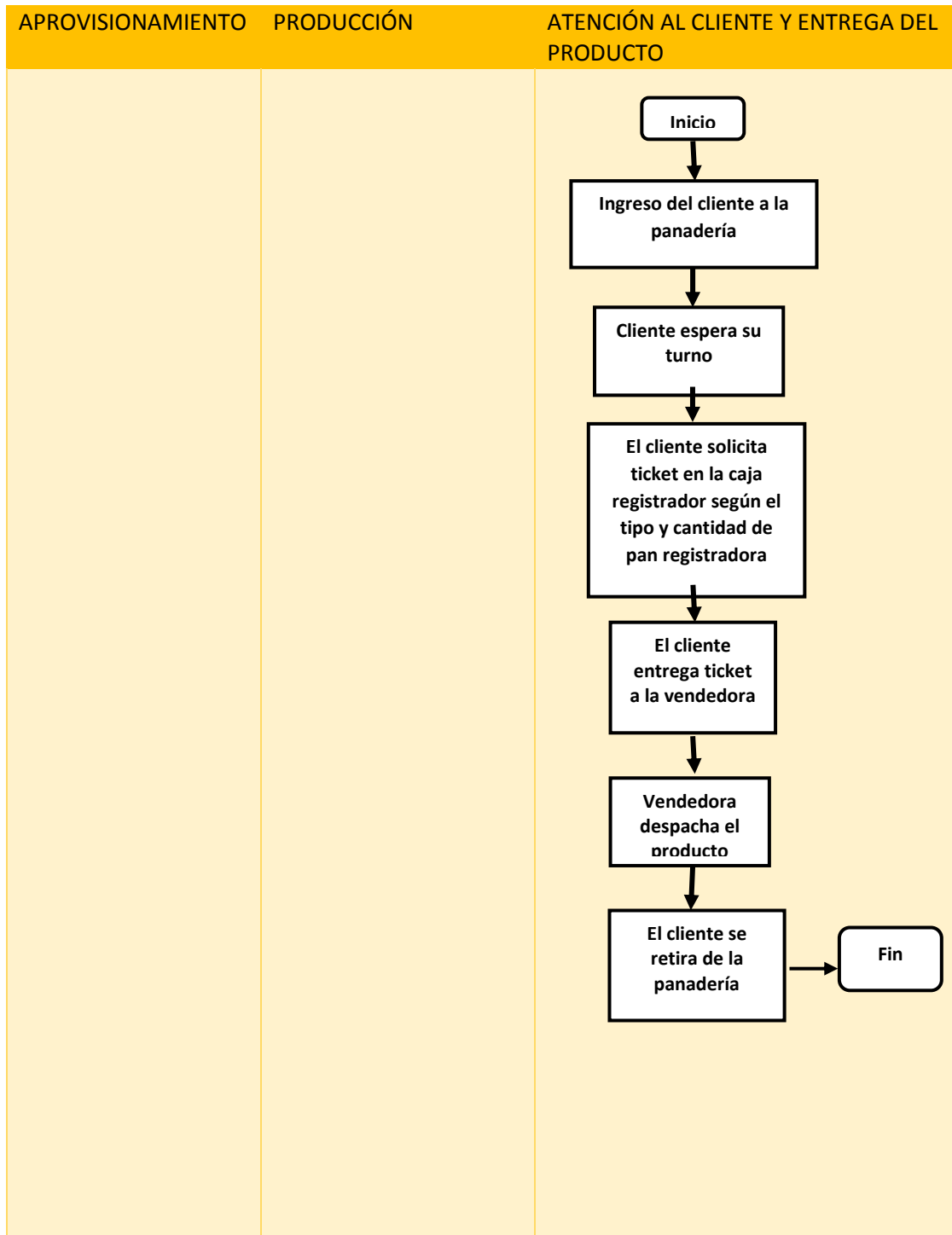


Figura 30. Diagrama de flujo de atención al cliente y entrega del producto
Fuente: Elaboración propia

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS TEMA: SOLICITUD INSUMOS Y MATERIA PRIMA.		
Objetivo: Solicitar aprovisionamiento de mercadería		
Sector es que intervienen: Maestro panadero, Propietarios		
Documentos que intervienen: Control de stock, orden de compra, solicitud de mercadería.		
Normas Inherentes: El Maestro Panadero informa sobre disminución de stock de mercadería a la Propietaria.		
Paso	Responsable	Procedimiento
	Maestro Panadero	Realiza control de stock
	Maestro Panadero	Al darse cuenta de la disminución de mercadería redacta una solicitud a la propietaria.
	Propietaria	Compara la mercadería sobrante con las cantidades solicitadas.
		Si es conforme la solicitud procede de lo contrario se realiza un nuevo conteo.
	Propietaria	Se moviliza a la ciudad de Chiclayo para la compra de su mercadería.

Figura 31. Manual de procedimientos: Solicitud de insumos y materia prima
Fuente: Elaboración propia

5.5 Documentos de Gestión

Panadería y Pastelería Virgen del Carmen S.A.C	
Manual de Organización y Funciones	
Nombre de puesto	Propietario
Depende de	Ninguno
Supervisa a	Contador, maestros panaderos, ayudantes, vendedores
Ubicación orgánica	Propietarios
Descripción de funciones	
<p>Elaborar estrategias para el buen funcionamiento de la empresa.</p> <p>Vigilar que todas las actividades que se realicen en la empresa sean desarrolladas favorablemente.</p> <p>Controlar y supervisar que los trabajadores estén cumpliendo correctamente los procedimientos establecidos.</p> <p>Revisar la lista de asuntos a resolver para poder establecer prioridades y resolverlos.</p> <p>Posicionamiento de ventas de la empresa</p>	

Figura 32. Manual de procedimientos: Despacho y entrega de mercadería.

Fuente: Elaboración propia

Panadería y Pastelería Virgen del Carmen S.AC	
Manual de Organización y Funciones	
Nombre de puesto	Contador
Depende de	Propietario
Supervisa a	Ninguno
Ubicación Orgánica	<pre> graph TD Propietarios[Propietarios] -.- Contador[Contador] </pre>
Descripción de funciones	
<p>Elaboración y certificación de los estados financieros y tributarios de la empresa.</p> <p>Manejo de la información contable de la empresa.</p> <p>Manejo y actualización de los registros contables.</p> <p>Actualización de informes financieros.</p>	

Figura 33. Manual de organización y funciones: Contador
Fuente: Elaboración propia

Panadería y Pastelería Virgen del Carmen S.A.C	
Manual de Organización y Funciones	
Nombre de puesto	Encargado de almacén
Depende de	Propietario
Supervisa a	Ninguno
Ubicación orgánica	<pre> graph TD Propietarios --> Encargado_de_almacén[Encargado de almacén] </pre>
Objetivo	
<p>Que el trabajador conozca con claridad las funciones del cargo que se le ha asignado.</p> <p>Proveer al trabajador de almacén, de un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores.</p> <p>Instituir la aplicación del MOF para que el trabajador realice sus actividades con eficiencia.</p>	
Descripción de funciones	
<p>Recibir de acuerdo a la documentación autorizada la mercadería de los proveedores.</p> <p>Registrar y verificar el contenido, cantidad y calidad de los bienes recibidos.</p> <p>Distribuir ordenadamente los bienes existentes en el Almacén.</p>	

Figura 34. Manual de organización y funciones: Contador
Fuente: Elaboración propia

5.6 Foda cruzado - Estrategias

Tabla N° 4: FODA CRUZADO: Elaboración de estrategias.

ESTRATEGIAS	Fortalezas- F	Debilidades- D
<p>Oportunidades- O</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran demanda de los productos. - Posibilidad de negociar con nuevos proveedores. - Capacidad de financiamiento público y privado. - Expansión del negocio a otros mercados. - Incorporar personas especializadas en áreas que requieran mayor atención. - Baja competencia directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura propia. - Maquinaria y equipos modernos. - Establecimientos de venta ubicados estratégicamente. - Variedad de productos. - Productos de calidad. - Precios accesibles. - Alto nivel de producción. - Posicionamiento de la empresa en el mercado local. - Favorable negociación con proveedores. - Mayor captación de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadecuada organización interna. - Alta rotación del personal. - Desconocimiento de procesos y sistemas administrativos. - Carencia de compromiso y responsabilidad social. - Inexistente capacitación laboral. - Inadecuado sistema de ingresos y gastos. - Mal manejo de área financiera. - Inexistencia de sistemas de evaluación al cliente. - Débil cultura organizacional.
<p>Amenazas- A</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica que obligue al quiebre de empresas: Inflación, riesgo-país. - Inestabilidad política que conlleve a reformas de leyes. - Existencia de productos sustitutos - Surgimiento de nuevas empresas. - Constantes cambios tecnológicos. - Cambios en estilos y preferencias de consumo. 	<p>Estrategias- FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar en diferenciación de productos a partir de la calidad de los mismos. - Mediante un buen manejo de equipo, consolidarnos en brindar un buen producto. - Facilitando los procedimientos, a través de nuevas tecnologías de fabricación. - Manejar promociones irresistibles cada mes que permita fidelizar clientes. - Capacitación continua dirigida a los trabajadores, referente a: nuevas tendencias en fabricación de productos. 	<p>Estrategias- DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Efectuar actividades de integración entre sus miembros para aumentar su compromiso y entusiasmo. - Implementar sistemas de incentivos por el cumplimiento de funciones y logro de cuota. - Contratar asesoramiento contable para mantener un mejor estado financiero con la finalidad de obtener un posicionamiento a largo plazo.
	<p>Estrategias- FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de abastecimiento a nivel nacional. - Desarrollar campañas publicitarias de promoción, dando a conocer los productos y precios novedosos. - Efectuar técnicas de medición diariamente sobre la satisfacción al cliente para optimizar los procesos de producción y atención. 	<p>Estrategias- DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderar en el mercado, lanzando presentaciones innovadoras del producto. - Concientizar a todo el personal sobre el posicionamiento en el mercado y mantener esta imagen de una empresa peruana rentable. - Adquirir certificaciones de calidad con el fin de diferenciarse de la competencia.

Fuente. Elaboración propia

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

La Panadería “Virgen del Carmen” ubicada en el departamento de Lambayeque, posee una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión necesarios para orientar las actividades de la empresa, sin embargo, no se encuentran plasmados en documentos oficiales, por lo que el personal desconoce de los mismos.

A raíz de un análisis del entorno tanto externo como interno se descubrió lo antes mencionado, es entonces que se plantea implementar elementos de planificación estratégica administrativa para proporcionar el desarrollo empresarial relacionado a objetivos y metas ya conocidas, compartidas y ejecutadas tanto por los trabajadores como por los propietarios.

De otro modo el trabajo de investigación ejecutado reflejó una consideración importante a ciertos aspectos para la creación de los mapeos de procesos y documentación, porque una incorrecta distribución de responsabilidades afecta a todas las áreas de la organización enfocadas a conseguir un mismo objetivo; de igual forma se propone instaurar un reglamento interno que regule el comportamiento del personal dentro de la empresa.

Al formular un nuevo organigrama, se debe modificar la cultura burocrática existente con dirección a establecer una estructura organizacional que facilite su estrategia y mejore la integración de sus miembros.

6.2. Recomendaciones

Los propietarios deben comunicar a todos los miembros de su organización aspectos como la visión, misión y objetivos, establecidos en el actual trabajo de investigación, cuya finalidad está orientada a la identificación de cada uno de sus trabajadores, ejecutando sus tareas de acuerdo a ellos, además dar a conocer el organigrama y los documentos de gestión que señalen los niveles jerárquicos, las funciones a realizar y los grados de autoridad y responsabilidad otorgados; ello permitirá un mejor funcionamiento de la organización

Así mismo se le sugiere a la empresa, mejorar los canales de comunicación interna para transmitir la información oportunamente a cada una de las áreas correspondientes. Por ende esto admitirá una mayor integración para adquirir los objetivos establecidos, que por medio de la organización apropiada tanto de los recursos humanos como materiales se encaminara a maximizar los resultados a largo plazo.

Para culminar es necesario que la organización aplique una cultura democrática dentro de sus gestión, donde los trabajadores expresen tanto sus opiniones como alguna otra aportación que pueda optimizar los sistemas empresariales lo cual genere un clima laboral más favorable y fortalezca el sentimiento de permanencia entre ellos en busca de un audaz trabajo en equipo.

VII.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adrianzén, R. L. (2014). Propuesta de rediseño organizacional para la Asociación de Textileros Artesanales Awakuq Makikuna de Porcón Alto, Cajamarca (Tesis de pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú). Recuperada de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/94>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007). Funciones de la Administración (1era ed.). Argentina. Editorial de la universidad del Sur.
- Borello, A. (1994) "Plan de Negocios". España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Cuesta & Muñoz J. (2010) "Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC". (1er edición). España: Gesbiblo, S.L.
- Daft, R. (2000) "Teoría y Diseño Organizacional". (9ª edición). México: Cengage Learning Editores S.A
- Fernández, D., Fernández, E. (2010). Comunicación Empresarial y atención al cliente (1era ed.). Madrid, España. Ediciones Paraninfo S.A.
- Granados, M. (2007). Liderazgo Emprendedor. Edamsa Impresiones S.A.
- Ixcot, I. (2006). Rediseño Organizacional del área administrativa de una empresa productora de cardamomo (Tesis de pregrado, Universidad de San Carlos, Guatemala). Recuperado de http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf
- Kotler, P. & Lane K. (2009) "Dirección de Marketing". (duodécima edición). México: Pearson Educación.
- Mcleod, R. (2000). "Sistemas de Información Gerencial" (Séptima Edición). Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Metzger, V. & Donaire V. (2007). "Gerencia Estratégica de Mercadeo". Mexico: International Thomson Editores
- Milla A & Martínez D. (2012). "Análisis del Entorno". Madrid: Ediciones Díaz de Santos Albasanz.
- Ministerio De Planificación Nacional Y Política Económica (MIDEPLAN). (2009). Guía de manuales administrativos. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e5-e2bfd350bccb/guia-manuales-administrativos-2009.pdf?quest=true>

Ministerio de economía y finanzas de la República de Panamá. Guía técnica para la elaboración de organigramas en el sector público panameño (2009). Recuperado.

<http://www.mef.gob.pa/es/servicios/Documents/Guia%20Tecnica%20para%20la%20Elaboracion%20de%20Organigramas%20en%20el%20Sector%20Publico%20Panameno.pdf>

Robbins, S. (1998). "Fundamentos de Comportamiento Organizacional". (5ta Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana

Rodríguez, J. (2002). Cómo elaborar y usar manuales administrativos (3er ed.). México. International Thomson Editores, S.A.

Rodríguez, I. (2006). "Principios y Estrategias de Marketing" (Primera edición). Barcelona: Editorial UOC.

Pintos, G. (2009, mayo). Los manuales administrativos de hoy. Recuperado de https://aplicaciones.onsc.gub.uy/pmb/opac_css/doc_num.php?explnum_id=71

Villazón-Gómez, A., Rodríguez-González, A., Espín-Alonso, R., Alfonso-Robaina, D., Milanes-Amador, P. E. (2011). "Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos". Ingeniería Industrial, XXXII Septiembre-Diciembre, 238-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577010>

Zaratiegui, J (1999) La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. Recuperado de

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>

VIII. ANEXOS



MODELO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DIRIGIDA A EXPERTOS Y PROPIETARIOS DE LA CADENA DE PANADERÍA “VIRGEN DEL CARMEN” DE LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE

Fecha de aplicación:

OBJETIVO: Adquirir información relevante proveniente de Expertos y Directivos de la **CADENA DE PANADERÍAS “VIRGEN DEL CARMEN” DE LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE**, acerca del entorno previsto.

INSTRUCCIONES: La siguiente encuesta es anónima debido a que pretende conocer su opinión real y espontánea sobre el funcionamiento y distribución de su sitio de trabajo.

I. CINCO FUERZAS DE PORTER

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

- 1. ¿Las Compañías del sector poseen un sólido prestigio que obstaculice el acceso de nuevos competidores? ¿Se necesita que los nuevos rivales realicen grandes esfuerzos para superar la imagen de dichas empresas?**

Si, existen empresas que por tener tiempo en el mercado cuentan con reconocimiento, pero, aquellas personas que tengan la posibilidad de poner su propio negocio dedicado al mismo rubro necesitan ofrecer algo que llame más la atención de los clientes ya fidelizados

2. **¿Existe un tipo de diferenciación que propicie lealtad entre los clientes y las empresas del sector, y estas sean muy dificultosas de romper por una nueva compañía?**

Si, la calidad del producto ofrecido y la atención al público consumidor, basado en la innovación de panes y rapidez de despacho.

3. **¿El monto económico resulta ser una barrera en el sector para la entrada de posibles competidores?**

Si, debido a que aún se vende el pan estándar a un precio mínimo de 0.10 céntimos cada uno, lo cual, sería una desventaja al ingreso de nuevos competidores para intentar igualar o superar lo establecido.

4. **¿Es el acceso a los canales de distribución una barrera para el ingreso de nuevos competidores?**

Si, ya que puede surgir desconfianza por parte de los agentes distribuidores acerca de la calidad de productos ofrecidos, por tratarse de una empresa aún desconocida en el mercado.

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

5. **¿Es grande el número de proveedores existente en el sector?**

No, por tratarse de una industria en pleno crecimiento, además por existir pocos proveedores de materia prima e insumos que cuenten con una verdadera garantía.

6. **¿Logra obtener el precio que desea al momento de comprar su materia prima?**

Si, debido a que el proveedor ofrece un precio accesible y mínimo frente a otros proveedores.

7. **¿Existe el ofrecimiento de nuevos Proveedores para trabajar con sus productos?**

Sí, existe el ofrecimiento de nuevos proveedores pero por desconfianza y fidelización con nuestro actual proveedor se prefiere continuar trabajando con el mismo.

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR

8. ¿Los precios puestos en sus productos son aceptados sin protestas por sus clientes?

Sí, por ser nuestros precios los más accesibles del mercado a comparación de la competencia

9. Cuando existen alzas en la materia prima y se ve afectado el precio de los productos, ¿Sus compradores manifiestan malestar y se rehúsan a pagar lo impuesto?

Si, manifiestan incomodidad por el alza de precios de los productos, ante ello, se estableció una reducción en el tamaño del pan, para no ver perjudicada nuestras ganancias y la capacidad monetaria del cliente.

10. ¿Alguna vez se vieron presionados por los clientes al grado de bajar los precios de sus productos para que no se vayan con la competencia?

No, debido a que se emplean otras opciones para evitar estos inconvenientes como la reducción en el tamaño del producto y disminuir la producción de panes con menos rotación.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

11. ¿Considera que existen artículos que pueden sustituir sus productos? ¿Cuáles son?

Sí existen otros productos que pueden sustituir al nuestro, como el pan de trigo, de avena, gourmet, que son naturales.

12. ¿Los atributos de los productos pueden producir el surgimiento de productos con características similares?

Si, debido a que se pueden tomar lo mejor de un producto de consumo masivo para generar otros con un valor adicional que llamen más aun la atención del ya ofrecido.

- 13. ¿Se puede perturbar de manera significativa al sector con la futura competencia de grandes cadenas de Panaderías que posean un posicionamiento regional o nacional?**

Como mencionamos en esta industria siempre hay competencia, pero nuestros consumidores debido a la situación del distrito prefieren lo que esté al alcance de sus posibilidades.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

- 14. ¿Cuántas empresas dedicadas a la misma actividad existen en el mercado? ¿Podría mencionarlas?**

Actualmente en el distrito de tumán no existe una notable competencia puesto que las panaderías existentes han cerrado su negocio por obtener una poca rentabilidad, siendo complicado su posicionamiento.

- 15. ¿Emplean algún elemento las empresas del sector para combatir entre ellas como el precio, la calidad del producto, la imagen, la diversidad, la atención etc.? ¿Dichos elementos son reconocidos y ampliamente aceptados o por el contrario ferozmente ocultadas?**

Es visible que las empresas sobrevivientes no han logrado emplear acciones de manera correcta que permitan captar la atención de los clientes y de esta manera lograr un lugar en el mercado.

- 16. ¿Existe una competencia leal y transparente entre las empresas actuales del mercado?**

Toda empresa rival siempre va querer que su negocio resalte frente a las demás, por ello emplearan acciones que mejor hagan crecer su negocio, ante lo mencionado, no podemos tener certeza si la competencia está utilizando estrategias de venta que mejoren las aplicadas por nuestra empresa, ya que hasta el momento no ha sido muy notoria su presencia en el público consumidor.

- 17. ¿Existe una alta posibilidad de que existan alianzas, uniones temporales de empresas, absorciones dentro del sector?**

No, Es poco conveniente para la empresa realizar alianzas o asociaciones con otras empresas del mismo rubro, debido a que la integrarían más personas que

no son de su total confianza y surgirían problemas en acuerdos con respecto al desenvolvimiento del negocio, estos son aspectos que generarían un quiebre en su desarrollo empresarial, por ello se prefiere mantener la misma forma de trabajo.

II. ANÁLISIS DAFO DEBILIDADES

1. ¿Qué aspectos cree usted que pueden mejorar en las diferentes áreas de la empresa?

Se considera que requieren de mayor interés las áreas de logística (compra y venta) con respecto a los precios de materia prima e insumo y administrativa mediante la formalización de actividades y funciones para un mejor desenvolvimiento interno.

2. ¿Se puede aplicar alguna modificación los procesos de compra, venta, producción y distribución de la empresa?

Si, específicamente optimizar los procesos de compra y venta con relación a los precios, que permita aprovechar adecuadamente los recursos y reducir costos, generando la satisfacción del cliente final al igual que la rentabilidad de la empresa.

3. ¿Cuáles son las causas que disminuyen las ventas o el éxito del negocio?

La permanencia de un negocio depende del correcto manejo del capital y control de efectivo destinado a gastos personales. Además tener como objetivo principal al cliente otorgándole todo lo que necesite con un precio al alcance.

AMENAZAS

1. ¿Qué inconvenientes afronta la empresa?

La Panadería no presenta ningún inconveniente que pueda interrumpir sus actividades labores, pero si es importante tener en cuenta que existen temporadas bajas en donde el tráfico de clientes es mínima generando una disminución en las ventas.

2. **¿Puede alguna de las amenazas antes mencionadas imposibilitar completamente la actividad de la empresa?**

No, considero que es importante tener competencia para poder mejorar nuestros productos, ante ello, las acciones que realicen pueden afectar en cierta forma a nuestras ventas, pero ya dependerá de las estrategias utilizadas para superar lo ofrecido en el mercado.

3. **¿Considera que las barreras de entrada son fuertes para los nuevos competidores?**

Sí, todo negocio que recién empieza será difícil adaptarse al entorno, establecer técnicas correctas para reclutar la atención de los clientes que ya están fidelizados con las empresas existentes, conseguir buenos distribuidores, además de los aspectos legales y económicos presentes en el mercado.

FORTALEZAS

4. **¿Cuáles son las ventajas que presenta la empresa?**

Las ventajas presentes en la empresa son la ubicación céntrica del negocio, precios bajos, calidad de los productos, maquinaria en buen estado y un trato cordial al personal logrando el reconocimiento, optimización de procesos y agradable ambiente laboral.

5. **¿Logró posicionarse con prestigio dentro de su sector? ¿Qué acciones realizó para lograrlo?**

Si, logro obtener posicionamiento con prestigio por la calidad de sus productos y precio justo, además por ser la pionera en ese tipo de negocio

6. **¿Qué aprecia el cliente de la empresa como una fortaleza?**

El cliente menciona como fortaleza la variedad de productos que ofrecemos, el sabor e innovación en los panes, rapidez en la atención y precios menores que la competencia.

7. **¿Qué criterios emplea para la obtención de una ventaja exitosa sobre el mercado?**

Existe un alto nivel de producción que permite abastecer todos los requerimientos del cliente, mediante un uso adecuado de los recursos, eficiente maquinaria y un personal idóneo a cada función que se le asigna.

OPORTUNIDADES

1. ¿Con qué buenas oportunidades cuenta la empresa?

Nuestra empresa cuenta con la posibilidad de ampliar la variedad de los productos que ofrece e incursionar en nuevos rubros de negocios que permitan expandirnos en el mercado.

2. ¿Los cambios que se dan en el mercado brindan oportunidades a su negocio para seguir surgiendo en el ámbito local, regional y nacional?

Si, debido a que toda oportunidad permite mejorar la forma de trabajo que más se adecue a lo que realmente necesita el mercado, garantizando una sólida expansión y reconocimiento nacional.

III. ANÁLISIS PEST

1. ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

Los cambios que se vienen presentado son muchos, como nos podemos informar por los medios de comunicación; en nuestro caso como empresa, los impuestos que hay que pagar, que mientras más amplia sea el negocio, mas aumentan, además de leyes comerciales que puedan afectar de manera directa o indirecta al negocio.

2. ¿El ámbito económico por el que atraviesa el país propician la mejora en su negocio? Explique

La realidad económica siempre afecta a todo país, más aun si se ve retraso. Aquí en Tumán debido a la situación por la que atraviesa la empresa, nos vemos perjudicados, puesto que la gente ya no cuenta con la misma capacidad adquisitiva de otros años.

3. ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Hoy en día, se observa una cierta inclinación por los alimentos saludables, el cuidado de la salud, el tema de “bajar de peso”, lo que hace que ciertos clientes desistan de comprar con frecuencia productos tradicionales , para ahora adquirir panes integrales o de trigo como son los que actualmente vendemos.

4. **¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?**

La tecnología va avanzando bien rápido, en la maquinaria y equipos que usamos cada cierto tiempo tenemos que cambiar para hacer más rápida la producción, lo que genera siempre cierta inversión.



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA DESTINADA AL PERSONAL DE LA CADENA DE PANADERÍAS “VIRGEN DEL CARMEN” DE LA REGIÓN DE LAMBAYEQUE

Fecha de aplicación: ...

OBJETIVO: Captar información relevante proveniente de los Trabajadores de la **CADENA DE PANADERÍAS “VIRGEN DEL CARMEN”** con respecto a su cultura organizacional

INSTRUCCIONES: La actual encuesta es anónima basada en obtener su opinión sincera y directa sobre el funcionamiento y organización de su centro laboral.

PERSONAL:

1. ¿Sabe cómo se encuentra organizada la Empresa? ¿Cuáles son sus áreas?

Sólo sabemos que hay un área donde se hace el pan, y están los maestros y sus ayudantes, además la propia tienda, donde se vende el pan y pasteles.

2. ¿Conoce Usted al jefe del área al que pertenece?

Nuestro jefe, vendría a ser la propietaria, quien es la encargada de caja y de decirnos que es lo que tenemos que hacer.

3. ¿Qué cargo ocupa Usted en la organización? ¿Existe personal a su cargo?

Somos vendedoras, nos encargamos del despacho del pan.

4. ¿ Esta informado detalladamente de sus deberes en su centro laboral?¿Esta documentado?

Al ingresar a trabajar en esta panadería, nos informan cuáles son nuestros deberes y funciones, pero no está escrito en algún tipo de documento.

5. ¿Cuáles son las actividades que frecuentemente desempeña en la empresa?

Maestro panadero y ayudantes: Nos encargamos de la elaboración de los panes.

Vendedoras: Nuestro trabajo es despachar a los clientes sus productos que adquieren.

6. ¿Cuál es el proceso (inicio - final) que sigue Ud. Para cumplir con una tarea?.

Mastro panadero y ayudantes: La producción del pan empieza con la mezcla de ingredientes como huevos, harina, levadura y otros, procedemos al moldeado, es decir dar forma a la masa según los tipos de panes, y por último llevar al horno.

Vendedoras: Nuestra tarea inicia con la limpieza del local, procedemos a ordenar los panes en los mostradores. Despachar a los clientes su producto.

7. ¿Se ha establecido estrategias de mejora en su empresa? ¿Cuáles son?

Se ha mejorado la infraestructura del local, comercialización de panes naturales y variedad de postres.

8. ¿Existen normas, funciones, reglamentos específicos y que estén plasmados en un documento?¿ Lo consideraría necesario y lo expresaría en documentos?

Sí hay normas que respetar, funciones que cumplir, pero no están escritas en algún documento. Sería bueno que lo pongan por escrito para así estar más informados

9. ¿ Cómo considera su relación con los miembros de la empresa?¿ Qué características rescata de estas interacciones?

Todos nos hablamos bien, conversamos sobre asuntos personales y/o del trabajo. Hay compañerismo y buen trato hacia los demás.

10. Según su opinión ¿El sueldo y beneficios sociales que recibe son adecuados?

Hay que adecuarse a lo que se puede recibir. No es tan alta la paga por este trabajo.

11. ¿Alguna vez a sido víctima o testigo de algun atentado contra los derechos de algun miembro de la organización?

En realidad no se ha visto este tipo de casos.

12. ¿Se siente satisfecho con su labor en la empresa?

Cumplo con mi trabajo, y realizo mis deberes

13. ¿Qué aspecto importante modificaría en la organización?

La propietaria no sea tan desconfiada. Además que puedan al menos entregar algún bono extra por ciertas fechas como fiestas patrias y navidad.

14. ¿Qué característica favorable percibes en la organización?

La comunicación que hay entre todos los compañeros, un buen trato, innovación en los panes, maunaria en buen estado.

EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA PANADERÍA “VIRGEN DEL CARMEN”

Se agradece su colaboración y seriedad en el desarrollo de esta encuesta cuyo propósito es identificar el estado actual de la cultura organizacional orientada a implementar estrategias de mejora

M.A: Muy De Acuerdo

D.A: De Acuerdo

M.D: Muy en Desacuerdo

E.D: En Desacuerdo

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	M. A	D. A	M. D	E. D
Existe un ambiente de familiaridad y socialización Organizacional				
La Organización es dinámica, innovadora y emprendedora				
El Personal es muy competitivo y orientado al logro.				
La organización es muy controlada y estructurada				
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL				
El liderazgo organizacional es sinónimo de instrucción				
El liderazgo refleja cierta agresividad, y orientación a resultados.				
El liderazgo se caracteriza por la eficiencia, coordinación y organización				
3. GESTIÓN DE EMPLEADOS				
Gestiona al personal a través del trabajo en equipo y participación				
Gestiona al personal con la libertad, toma de riesgos e innovación.				

Gestiona al personal con estabilidad en las relaciones y conformidad				
4. CLIMA ORGANIZACIONAL				
Predomina en el entorno la lealtad, y el alto compromiso organizacional				
Gran interés por mantener un desarrollo tecnológico				
Vinculación laboral generado por reglas formales y fluidez empresarial				
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO				
La organización está encaminada a la creación de nuevos retos y la búsqueda de oportunidades				
La organización realiza las operaciones con eficiencia y control				
6. FACTOR DEL ÉXITO				
La organización establece productos innovadores y únicos dirigidos al posicionamiento del mercado				
La organización ejecuta un liderazgo competitivo				
La organización brinda una entrega confiable del producto y rapidez del servicio				