



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

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PAN LONDRES”
RIOBAMBA 2022 - 2026.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADO/A EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: KEVIN FERNANDO SALTOS SEPA

CARLA BELÉN ZHUNIO VIVANCO

DIRECTOR: ECO. MARCO ANTONIO GONZÁLEZ CHÁVEZ

Riobamba - Ecuador

2022

© 2022, Kevin Fernando Saltos Sepa & Carla Belén Zhunio Vivanco

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, KEVIN FERNANDO SALTOS SEPA & CARLA BELÉN ZHUNIO VIVANCO, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 07 de octubre de 2022



Kevin Fernando Saltos Sepa
C.I. 060587164 - 9



Carla Belén Zhunio Vivanco
C.I. 305012576 - 8

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

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PAN LONDRES” RIOBAMBA 2022 - 2026.**, realizado por el señor **KEVIN FERNANDO SALTOS SEPA** y la señorita **CARLA BELÉN ZHUNIO VIVANCO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicas legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		. 2022-10-07
Eco. Marco Antonio González Chávez DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		. 2022-10-07
Ing. María Alexandra Procel Silva MIEMBRO DEL TRIBUNAL		. 2022-10-07

DEDICATORIA

El presente Trabajo de Titulación se lo dedicó en primer lugar a Dios quien me ha bendecido con salud y vida, para poder seguir adelante a pesar de todos los obstáculos que se han presentado.

A mis padres, hermana, novia e hijo por brindarme todo su amor, apoyo y comprensión para alcanzar mis objetivos, ellos me han servido como motivación para jamás darme por vencido al contrario me hay ayudado a mejorar día tras día.

A mis docentes Ec. Marco Antonio González Chávez, Ing. María Alexandra Procel Silva e Ing. José Luis López Salazar por su apoyo, paciencia y colaboración para poder realizar este trabajo de integración curricular.

Kevin

El presente Trabajo de Titulación está especialmente dedicado a Dios, quien con sus bendiciones hizo posible que culminara con éxito mi ansiada carrera, brindándome salud y fortaleza en todo momento.

A mi madre, por su infinito amor, esfuerzo, trabajo y sacrificio, por ser un pilar fundamental en mi vida y en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos y recursos, pues sin ella no lo hubiera logrado.

Finalmente, a mis familiares que a lo largo de mi vida han estado presentes, brindándome su apoyo incondicional y por estar constantemente a mi lado dándome fuerzas y ánimos para concluir con esta etapa.

Carla

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por bendecirme con sabiduría, inteligencia, perseverancia y valentía para seguir adelante y culminar con una meta más de todas las que me he planteado para mi vida.

A mi familia por sus consejos y enseñanzas que siempre me han brindado para seguir adelante, quienes me han enseñado desde pequeño que los sueños se hacen realidad y pues estoy cumpliendo uno de ellos el cual es tener un título de tercer nivel.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a mis docentes por aceptarme y darme una excelente bienvenida a la institución, gracias a su paciencia, a sus conocimientos, a su guía, a su experiencia y a todo lo que han hecho en beneficio de mi persona.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas que han formado parte de mi formación profesional, llenando mi vida de experiencias y aventuras inolvidables.

Kevin

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por bendecirme, guiarme en el camino y permitirme alcanzar otra meta en mi vida. A mi familia, en especial a mi madre, les estaré eternamente agradecida, por todo el amor, apoyo, y confianza depositada en mí.

A todos mis amigos y compañeros que me acompañaron durante este proceso de formación, que estuvieron a mi lado, que me enseñaron, me alentaron y, sobre todo, llenaron mi vida de experiencias inolvidables.

Agradezco al propietario de la empresa Pan Londres el Ing. Miguel Ángel Cabezas, por brindarnos el espacio para elaborar nuestra tesis en sus instalaciones.

De manera especial agradezco a mis docentes Ec. Marco Antonio González Chávez, Ing. María Alexandra Procel Silva e Ing. José Luis López Salazar, que nos ayudaron a la realización del presente trabajo de investigación.

Finalmente, extiendo mis más sinceros agradecimientos a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo por abrirme las puertas durante estos cuatro años de carrera y darme la oportunidad de formarme como profesional.

Carla

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1	MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	3
1.1	Antecedentes de la investigación.....	3
1.2	Marco Teórico.....	5
1.2.1	<i>Plan estratégico.....</i>	5
1.2.1.1	<i>Características de un plan estratégico.....</i>	6
1.2.1.2	<i>Importancia de un plan estratégico.....</i>	6
1.2.1.3	<i>Beneficios de un plan estratégico.....</i>	7
1.2.1.4	<i>Fases de elaboración de un plan estratégico.....</i>	7
1.2.2	<i>Análisis Externo e Interno.....</i>	9
1.2.2.1	<i>Análisis PEST o PESTEL.....</i>	9
1.2.2.2	<i>5 fuerzas de Porter.....</i>	10
1.2.2.3	<i>El método de Boston Consulting Group.....</i>	11
1.2.2.4	<i>Análisis FODA.....</i>	12
1.2.2.5	<i>Análisis CAME.....</i>	12
1.2.3	<i>Filosofía institucional.....</i>	13
1.2.3.1	<i>Misión.....</i>	14
1.2.3.2	<i>Visión.....</i>	14
1.2.3.3	<i>Valores organizacionales.....</i>	15
1.2.3.4	<i>Objetivos estratégicos.....</i>	15
1.2.4	<i>Políticas empresariales.....</i>	16
1.2.5	<i>Organigrama.....</i>	17
1.2.6	<i>Manual de Funciones.....</i>	17
1.2.7	<i>Diagrama de Gantt.....</i>	18

CAPÍTULO II

2	MARCO METODOLÓGICO.....	22
2.1	Enfoque de la investigación.....	22
2.1.1	<i>Enfoque Mixto</i>	<i>22</i>
2.2	Nivel de Investigación.....	22
2.2.1	<i>Descriptivo.....</i>	<i>22</i>
2.2.2	<i>Exploratorio</i>	<i>23</i>
2.3	Diseño de Investigación.....	23
2.3.1	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	<i>23</i>
2.3.1.1	<i>Transversal</i>	<i>23</i>
2.4	Tipo de estudio - investigación.....	23
2.4.1	<i>Investigación documental</i>	<i>23</i>
2.4.2	<i>Investigación de campo</i>	<i>24</i>
2.5	Población y muestra	24
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	25
2.6.1	<i>Métodos</i>	<i>25</i>
2.6.1.1	<i>Método Inductivo.....</i>	<i>25</i>
2.6.1.2	<i>Método Deductivo.....</i>	<i>25</i>
2.6.1.3	<i>Método Analítico - sintético.....</i>	<i>26</i>
2.6.2	<i>Técnicas.....</i>	<i>26</i>
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	<i>26</i>
2.7	Idea a defender.....	27

CAPÍTULO III

3	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	28
3.1	Resultados.....	28
3.1.1	<i>Encuesta dirigida a la PEA del sector urbano de la ciudad de Riobamba</i>	<i>28</i>
3.1.2	<i>Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”</i>	<i>39</i>
3.1.3	<i>Entrevista dirigida al nivel ejecutivo</i>	<i>50</i>
3.2	Discusión de resultados	54
3.3	Propuesta.....	55
3.3.1	<i>Contenido de la propuesta</i>	<i>55</i>
3.3.2	<i>Antecedentes</i>	<i>56</i>
3.3.3	<i>Razón Social.....</i>	<i>56</i>

3.3.4	<i>Localización</i>	56
3.3.5	<i>Identificación de la empresa</i>	57
3.3.6	<i>Diagnóstico Organizacional</i>	57
3.3.6.1	<i>Análisis Externo</i>	57
3.3.6.2	<i>Factores del análisis externo</i>	63
3.3.6.3	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	63
3.3.7	<i>Análisis interno</i>	64
3.3.7.1	<i>Factores del análisis interno</i>	65
3.3.7.2	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i>	65
3.3.8	<i>Nudos críticos identificados</i>	67
3.3.9	<i>Formulación estratégica</i>	69
3.3.9.1	<i>Construcción de Escenarios</i>	69
3.3.9.2	<i>Propuesta de la misión</i>	71
3.3.9.3	<i>Propuesta de la visión</i>	72
3.3.9.4	<i>Definición de los valores organizacionales</i>	72
3.3.9.5	<i>Políticas empresariales</i>	73
3.3.9.6	<i>Organigrama estructural</i>	75
3.3.9.7	<i>Organigrama Funcional</i>	76
3.3.9.8	<i>Manual de Funciones</i>	77
3.3.10	<i>Planteamiento Estratégico</i>	83
3.3.10.1	<i>Análisis CAME</i>	83
3.3.10.2	<i>Matriz de priorización de Holmes</i>	85
3.3.11	<i>Objetivos estratégicos</i>	88
3.3.12	<i>Plan de acción</i>	88
 CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES		94
GLOSARIO		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - 3:	Consume productos de panadería y pastelería.....	28
Tabla 2 - 3:	En qué lugar adquiere productos de panadería y pastelería.....	29
Tabla 3 - 3:	Factores que considera usted, al adquirir productos de panadería y pastelería .	31
Tabla 4 - 3:	Conoce usted la Panadería “Pan Londres”	32
Tabla 5 - 3:	Ha adquirido los productos de la empresa “Pan Londres”	33
Tabla 6 - 3:	Con qué frecuencia consume los productos de la empresa “Pan Londres”	34
Tabla 7 - 3:	Gama de productos al momento de realizar una compra en la empresa.....	35
Tabla 8 - 3:	Para cuántas personas compra los productos de la empresa “Pan Londres”	36
Tabla 9 - 3:	Experiencia de consumir productos de la empresa “Pan Londres”	38
Tabla 10 - 3:	Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión.....	39
Tabla 11 - 3:	Conoce usted los valores de la empresa	40
Tabla 12 - 3:	Qué valores se cultivan en la empresa.....	41
Tabla 13 - 3:	Conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa.....	42
Tabla 14 - 3:	Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa	43
Tabla 15 - 3:	Conoce usted el área a la que pertenece	44
Tabla 16 - 3:	Documento donde se detalle las actividades de su cargo	45
Tabla 17 - 3:	Con qué frecuencia la empresa le brinda capacitaciones.....	46
Tabla 18 - 3:	Qué tipo de capacitaciones desearía recibir.....	48
Tabla 19 - 3:	Qué tipo de motivación recibe.....	49
Tabla 20 - 3:	Matriz PESTEL	58
Tabla 21 - 3:	Escala de Likert análisis PEST.....	59
Tabla 22 - 3:	Análisis externo	63
Tabla 23- 3:	Matriz EFE	63
Tabla 24 - 3:	Análisis Interno	65
Tabla 25 - 3:	Matriz EFE	65
Tabla 26 - 3:	Construcción de escenarios	69
Tabla 27 - 3:	Matriz estratégica (Misión)	71
Tabla 28 - 3:	Matriz estratégica (Visión).....	72
Tabla 29 - 3:	Manual de funciones correspondiente al cargo Gerente General.	78
Tabla 30 - 3:	Manual de funciones correspondiente al cargo Gerente General.	80
Tabla 31 - 3:	Manual de funciones correspondiente al cargo Cajera.....	82
Tabla 32 - 3:	Matriz CAME.....	83
Tabla 33 - 3:	Matriz de priorización de estrategias – Método Holmes.....	85

Tabla 34 - 3:	Plan para mejorar el desempeño y productividad de la empresa.....	89
Tabla 35 - 3:	Plan para incrementar el número de ventas y rentabilidad de la empresa.	90
Tabla 36 - 3:	Plan para capacitar y motivar al personal de la organización.....	91
Tabla 37 - 3:	Plan para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.	92

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - 3:	Consume productos de panadería y pastelería.....	29
Gráfico 2 - 3:	En qué lugar adquiere productos de panadería y pastelería.....	30
Gráfico 3 - 3:	Factores que considera al adquirir productos de panadería y pastelería.....	31
Gráfico 4 - 3:	Conoce usted la Panadería “Pan Londres”	32
Gráfico 5 - 3:	Ha adquirido los productos de la empresa “Pan Londres”	33
Gráfico 6 - 3:	Con qué frecuencia consume los productos de la empresa “Pan Londres”	34
Gráfico 7 - 3:	Gama de productos al momento de realizar una compra en la empresa.....	35
Gráfico 8 - 3:	Para cuántas personas compra los productos de la empresa “Pan Londres” ..	37
Gráfico 9 - 3:	Experiencia de consumir productos de la empresa “Pan Londres”	38
Gráfico 10 - 3:	Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión	39
Gráfico 11 - 3:	Conoce usted los valores de la empresa	40
Gráfico 12 - 3:	Qué valores se cultivan en la empresa.....	42
Gráfico 13 - 3:	Conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa.....	43
Gráfico 14 - 3:	Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa	44
Gráfico 15 - 3:	Conoce usted el área a la que pertenece	45
Gráfico 16 - 3:	Documento donde se detalle las actividades a su cargo	46
Gráfico 17 - 3:	Con qué frecuencia la empresa le brinda capacitaciones	47
Gráfico 18 - 3:	Qué tipo de capacitaciones desearía recibir.....	48
Gráfico 19 - 3:	Qué tipo de motivación recibe.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - 1.	Diez puntos esenciales de los valores empresariales.....	15
Figura 2 - 3:	Contenido de la propuesta.....	55
Figura 3 - 3:	Cinco fuerzas de Porter	60
Figura 4 - 3:	Matriz BCG.....	62
Figura 5 - 3:	Eje Peter Schwartz	70
Figura 6 - 3:	Organigrama estructural.....	75
Figura 7 - 3:	Organigrama funcional	76

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ANTEPROYECTO

ANEXO B: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO CONTADOR.

ANEXO C: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO MAESTRO
PASTELERO.

ANEXO D: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO VENDEDOR.

ANEXO E: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO CHOFER.

ANEXO F: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

ANEXO G: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA AL NIVEL EJECUTIVO

RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación fue proponer un plan estratégico para la empresa Pan Londres la cual le permitió fortalecer sus procesos administrativos y operativos mejorando de tal manera su eficiencia, productividad, rentabilidad y posicionamiento en el mercado. Para realizar esta investigación se recolectó datos facilitados por la empresa, además se utilizó varias técnicas e instrumentos de investigación, tales como la encuesta a los trabajadores, la encuesta a la Población Económicamente Activa de la ciudad de Riobamba y la entrevista dirigida al nivel ejecutivo de la empresa, los resultados obtenidos facilitaron la elaboración del plan estratégico debido que nos permitió detectar los nudos críticos de la empresa en los cuales se debía hacer un mayor enfoque. Como resultado de la investigación se determinó que la empresa Pan Londres efectivamente carecía de un plan estratégico que le permita optimizar los recursos y ejecutar de manera correcta la gestión administrativa, así como también el desarrollo correcto de los procesos y tareas de la organización. De este modo, se planteó como propuesta un plan estratégico que ayude al mejoramiento de sus procesos administrativos y operativos consiguiendo una correcta toma de decisiones y así lograr su desarrollo y posicionamiento en el mercado, consiguiendo rentabilidad y estabilidad. Se recomendó que de forma periódica se realice un diagnóstico a la situación de la empresa, que se socialice la filosofía institucional con todos los trabajadores y finalmente que se implemente en la empresa el plan estratégico propuesto en el presente trabajo.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLAN ESTRATEGICO>, <PLANEACIÓN ESTRATEGICA>, <GESTIÓN>, <ESTRATEGIAS>, <EMPRESA>, <PRODUCTOS>, <PANADERÍA>, <RIOBAMBA (CANTÓN)>.



17-10-2022

2016-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The objective of this research work was to propose a strategic plan for the company Pan Londres, which allowed it to strengthen its administrative and operational processes, thus improving its efficiency, productivity, profitability and market positioning. In order to carry out this research we collected data provided by the company, we also used several techniques and research instruments, such as the survey to the workers, the survey to the Economically Active Population of the city of Riobamba and the interview directed to the executive level of the company, the results obtained facilitated the development of the strategic plan because it allowed us to detect the critical knots of the company in which a greater focus should be made. As a result of the research, it was determined that Pan Londres did not have a strategic plan that would allow it to optimize resources and correctly execute the administrative management, as well as the correct development of the organization's processes and tasks. Thus, a strategic plan was proposed to help improve its administrative and operational processes to achieve a correct decision making and thus achieve its development and positioning in the market, achieving profitability and stability. It was recommended that a diagnosis of the company's situation be made periodically, that the institutional philosophy be socialized with all the workers and finally that the strategic plan proposed in this work be implemented in the company.

Key words: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLAN>, <STRATEGIC PLANNING>, <STRATEGIC MANAGEMENT>, <STRATEGIES>, <COMPANY>, <PRODUCTS>, <BANDERY>, <RIOBAMBA (CANTON)>.



Lic. Viviana Vanessa Yanez Valle Msc.

C.I. 0201571411

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa “Pan Londres” ubicada en la ciudad de Riobamba, una vez detectada la necesidad surge la importancia de realizar el presente proyecto, se evidencia que la empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita tomar decisiones correctas, por ende los trabajadores de la empresa realizan sus actividades sin establecer metas que contribuyan al logro de los objetivos deseados de la organización.

En el presente trabajo, el capítulo I habla del marco teórico referencial el cual contiene los antecedentes de investigación que son esenciales para comprender o evaluar los hechos posteriores, y que estos puedan sustentar teóricamente la información basada en fuentes bibliográficas.

La organización está ubicada en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, que tiene como actividad económica, la elaboración y comercialización de productos de panadería, pastelería y galletería, esta empresa ha venido prestando sus servicios más de 8 décadas.

Para el desarrollo de esta propuesta se plantean varios objetivos que son esenciales para la ejecución de la misma, como es el marco teórico el cual ayuda a sustentar la investigación científica del presente trabajo, de la misma manera se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para así identificar los puntos clave y así proceder a desarrollar estrategias acordes a los nudos críticos identificados, con el objetivo de eliminar o reducir los problemas detectados, permitiendo su desarrollo y posicionamiento en el mercado, consiguiendo rentabilidad y estabilidad.

En el capítulo II se habla sobre el marco metodológico, que en esta investigación la metodología por la que se optó es de enfoque mixto, en donde se utilizan herramientas de investigación para la recolección de datos, y la utilización de entrevistas el cual **otorga datos relacionados con propiedades, comportamientos y reacciones**, que ayudan a la realización de un diagnóstico del entorno de la empresa.

Para realizar el presente trabajo el tipo de estudio e investigación que se utilizó fue la investigación documental que es indispensable para la sustentación teórica, y por otra parte la investigación de campo debido a que se recolectó la información de fuentes primarias con la

técnica de la encuesta la cual fue aplicada a los trabajadores y población económicamente activa del sector urbano de la ciudad de Riobamba.

En el capítulo III se menciona el marco y discusión de resultados de la investigación, en el cual se detallan los resultados obtenidos en la tabulación de datos y el análisis de la información, con el fin de que contribuya a la realización de estrategias para el desarrollo de la propuesta en el último capítulo.

Finalmente, en el capítulo IV contiene la propuesta del plan estratégico, en el cual se dan soluciones a las problemáticas identificadas para obtener una rentabilidad y estabilidad en el mercado.

Para el diseño del plan estratégico se plantea un diagnóstico organizacional tanto interno como externo, que ayude a identificar las problemáticas. Para la solución del problema que presenta la organización se procederá a realizar la siguiente formulación estratégica como es la propuesta de la misión, visión, valores empresariales, objetivos estratégicos, políticas generales, plan de mejoramiento y un plan de acción que sirvan para solventar cada uno de los problemas identificados.

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la investigación

El presente trabajo investigativo contará con el apoyo de libros, tesis, revistas y artículos relacionados con el problema de estudio, con el objetivo de fundamentar teóricamente el plan estratégico. Para esto se han elegido las siguientes investigaciones:

En el artículo de revisión bibliográfica **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APOORTE AL DESARROLLO EMPRESARIAL”**, Realizado por: Silvia Jaramillo Luzuriaga y Juan Andrés Tenorio Delgado, concluyen que:

En las empresas la planeación es una base fundamental porque gracias a ella se puede prever alguna situación adversa y también porque sirve para implementar planes de acción en caso de contingencias, además de que al planear un horizonte empresarial se puede lograr un objetivo con más calma ya que al planear se revelan los posibles errores y las ventajas con las que se cuenta al momento de realizar un proyecto.

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial que les ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales de las empresas. (Jaramillo y Tenorio, 2019, pp. 72-73)

Para concluir es importante señalar que en una empresa es indispensable que siempre se establezcan planes o rutas junto con una adecuada planeación estratégica, cuyo fin debe estar guiado en alinear los recursos y potencialidades de las mismas para el logro de sus objetivos y metas de expansión y por ende su desarrollo empresarial.

En el trabajo de investigación de postgrado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROCANTE 2017 – 2019”**, Realizado por Luis Pool Núñez Escarcena, Rubén Leonardo Uema Uyeda Yane y Helanie Ramón Espinoza, concluyen que:

Implementar el plan estratégico permitirá mejorar sus procesos, operaciones, esto le servirá como herramienta de retroalimentación y mejora continua.

Es importante el diseño adecuado de una estructura organizacional, ya que la polivalencia de las posiciones recae en los dueños de la empresa, lo cual genera una sobrecarga laboral para los mismos y en ocasiones duplicidad de tareas.

Los colaboradores de la empresa deben conocer la Visión, Misión y Valores de la empresa, con la finalidad de propagar el propósito del negocio y enfocar los esfuerzos al mismo objetivo. (Nuñez Escarcena et al., 2018, p. 177)

En la tesis **“PLAN ESTRATÉGICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA “PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS CAKE” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, Realizado por: Gissela Vanessa Jerez Villacis, concluye que:

La elaboración del plan estratégico en la panadería y pastelería “Migas Cake” será fundamental en el desarrollo, progreso y competitividad de la empresa a fin de fortalecer varios aspectos de la misma como administrativa, financiera, imagen corporativa, talento humano, servicio y atención al cliente, entre otros con el objetivo principal de mejorar la ventaja competitiva de ella. Aplicar el plan estratégico orientará y direccionará a la empresa, más aún porque permite establecer objetivos y estrategias que promuevan la competitividad de la empresa. (Jerez Villacis, 2017, p. 1)

En la tesis **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR DE TERMINADOS GRÁFICOS GRUPO TECNOBRILLO**”, Realizado por Verónica Inés Ávila Guevara, concluye que:

El diseño de un Plan Estratégico para la empresa Grupo Tecnobrillo, será una herramienta adaptable y factible de estudio, que fomentará no solo una cultura administrativa adecuada si no a su vez brindará beneficios en cuanto a; mejoramiento del control interno, toma de decisiones, mejor utilización de los recursos, disminución del tiempo en la corrección de decisiones improvisadas y por último el aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, mejorando la productividad en los procesos y las actividades desempeñadas por el personal, a través de una guía como lo es la misión, visión e objetivos que persigue la empresa. (Ávila, 2015, p. 17)

En la tesis **“PLAN ESTRATÉGICO 2018 – 2020 PARA LA EMPRESA ANDREA PRODUCCIONES”** Realizado por Fernando Alonso Cabrejos Arauco, Alberto Bernardino Chacaltana Huarcaya, Irma Allison López Marcial, Javier Villa Sánchez, concluyen que:

La puesta en práctica del presente Plan Estratégico permitiría que Andrea Producciones se ordene en su estructura organizacional, tenga claro los objetivos y metas que debe de lograr en cada área de la empresa, para lograr no solo mejorar la rentabilidad, sino obtener un buen posicionamiento en el mercado. (Cabrejos et al., 2018, p. V)

Basándonos en las investigaciones citadas podemos acotar que para una empresa es fundamental contar con un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de las áreas funcionales, con el fin de tener una ventaja competitiva frente a las otras empresas del sector. Por otra parte, esto también permite que las empresas estén preparadas para cualquier tipo de eventualidad.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Plan estratégico

La planificación es un estilo de vida, planificamos desde niños hasta adultos, planificamos el trabajo, planificamos nuestras metas, planificamos la educación, etc. La inexistencia de planificación es indicio de fracaso. (Martínez y Milla, 2000, p. 18)

Antes de empezar es fundamental resaltar que un plan estratégico es una pieza clave en una empresa, esta herramienta estratégica describe el posicionamiento actual y futuro de la empresa a nivel económico, estratégico y organizacional. La importancia radica en que el mundo de los negocios está evolucionando rápidamente, lo que significa más competencia en el mercado, esto implica que las empresas estén a la vanguardia acerca de cualquier tipo de cambio. Todo esto para permitir que las empresas crezcan, progresen y mejoren su eficiencia, eficacia, rentabilidad y competitividad.

La iniciativa de elaborar un plan estratégico es solo el comienzo de todas las pautas que una organización considera para planificar, desarrollar y realizar un seguimiento de su desarrollo.

Por lo tanto, un plan estratégico es un documento que nos permite desarrollar estrategias que se enfocan en la razón de ser de la empresa y permite a todos los miembros de la organización perseguir y alcanzar objetivos comunes.

1.2.1.1 Características de un plan estratégico

Como toda herramienta administrativa la planeación estratégica cuenta con sus propias características las cuales la diferencian de otras, de acuerdo con González & Rodríguez (2019, p. 9), se pueden enlistar o resumir de la siguiente manera:

- Se enfoca en todos los aspectos del negocio porque responde a las preguntas: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros consumidores y quiénes deberían ser? ¿Cómo está organizada nuestra empresa y cómo debe organizarse?
- De acuerdo con esta estrategia, brinda a los gerentes una perspectiva más amplia a la hora de elegir la opción más acertada. Porque proporciona un marco para una planificación más precisa.
- Se presentó como una propuesta de marco temporal de largo plazo, lo que le confiere mayor maniobrabilidad.
- Dirige diversos recursos a un ámbito estratégico, comenzando por aquellos que se consideran de mayor prioridad.
- Requiere el consentimiento de la alta dirección para su planificación y desarrollo ya que proviene de la cúspide de la pirámide, ya que desde este nivel existe una visión amplia para considerar el meso, macro y micro ambiente de la empresa.

Después de conocer estas características podemos tener una visión más clara y amplia de lo que busca o persigue la realización de un plan estratégico independientemente de su tiempo de vigencia.

1.2.1.2 Importancia de un plan estratégico

Un plan estratégico de acuerdo con Valenzuela (2016, p. 57) es importante ya que nos permite:

- Definir a donde se dirige la empresa y sobre todo saber si sus miembros conocen el camino.
- Determinar la situación actual de la empresa, es decir, no es posible direccionar a la organización si no se conoce todos los recursos con los que dispone.
- Formular estrategias que garanticen la consecución de los objetivos deseados y dar un seguimiento a posteriori.

Además, ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar, para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos. (Valenzuela, 2016, p. 57)

Para aclarar su importancia podemos acotar que la planificación estratégica proporciona al gerente y empleados una visión de lo que se puede realizar en el futuro de la empresa, así como de crear un sentido de pertenencia que incentive y motive la participación activa, la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos en la organización.

1.2.1.3 Beneficios de un plan estratégico

Un plan estratégico trae consigo una serie de beneficios para la organización los cuales de acuerdo con Martínez y Milla (2000, p. 18) son:

- Obliga a la empresa a pensar de manera prospectiva.
- Detecta los cambios y sus posibles resultados.
- Aumenta la flexibilidad a los cambios.
- Optimiza la articulación de tareas.
- Disminuye las problemáticas de la organización y redirecciona de manera correcta los objetivos.
- Mejora la comunicación.
- Permite sacarle el máximo provecho a las oportunidades con los recursos que posee.
- Permite crear un plan de supervisión y control de tareas.

El enfocarnos en crear estrategias permitirá mejorar el desempeño de la organización para alcanzar niveles elevados de rentabilidad, esto tiene un efecto inspirador en los empleados debido a que permitirá dar solución a los problemas que enfrenta la empresa.

1.2.1.4 Fases de elaboración de un plan estratégico

Para el diseño de las fases de un Plan estratégico vamos a utilizar como referencia el libro de Martínez y Milla (2000, p. 18) “Introducción al Plan Estratégico”, ya que este libro nos muestra de forma clara y ordenada los aspectos fundamentales para elaborar un plan estratégico.

Para la realización se deberán diferenciar tres etapas esenciales:

- 1. Diagnóstico de la empresa:** Es la primera etapa de este proceso, el cual se refiere al análisis previo, el cual tiene como propósito principal la generación de estrategias. Para realizar este análisis es fundamental analizar los propósitos y objetivos de la empresa, los cuales están enfocados en conseguir una ventaja competitiva. Es importante realizar un análisis externo para conocer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Por otra parte, se debe realizar un análisis interno con el fin de conocer las fortalezas y debilidades que pueden determinar el éxito de la organización.

2. **Formular estrategias:** La formulación estratégica parte del análisis situacional elaborado, el estudio realizado es imprescindible para la definición de estrategias que permitan obtener un posicionamiento en cuanto a costos y diferenciación, además es fundamental estudiar a la competencia para conocer su desempeño y a través de eso generar estrategias que permitan crear una ventaja competitiva.
3. **Implementar las estrategias:** Pretende asegurar que la organización cuente con las correctas supervisiones estratégicas. Es importante asegurarse de que la empresa tenga determinadas medidas para coordinar e integrar actividades, tanto dentro de la propia empresa como fuera de ella.

Para que una organización implemente estrategias de manera correcta es necesario obtener un control eficaz de cada una de las estrategias, toda estrategia requiere de un control para asegurar que esta se efectúe de manera correcta. El diseño de estrategia eficaz es fundamental para la consecución de objetivos, así como también la creación de una organización con un correcto comportamiento ético, una empresa de aprender y emprender para progresar, es decir debe ser inteligente en todos los aspectos.

Finalmente, es fundamental incentivar el aprendizaje corporativo y la creación permanente de nuevas estrategias debido a que el mercado global ésta en constante cambio, el éxito de ahora no define el éxito de mañana sin una buena estrategia de por medio.

1.2.2 Análisis Externo e Interno

1.2.2.1 Análisis PEST o PESTEL

Trata de inspeccionar el impacto que tiene el entorno externo de la empresa ya que estos no son controlables, sin embargo, estos factores pueden poner en riesgo de la organización en un futuro. (Martínez & Milla, 2012, p. 34)

El análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) y el análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) son herramientas de planeación estratégica que permite evaluar ciertos factores que rodean a la empresa. La principal diferencia entre el análisis PEST y PESTEL es que en ciertas ocasiones según el estudio se suele añadir dos factores, que son: Ecológicos y Legales, las dos herramientas funcionan esencialmente de la misma manera.

Es importante recalcar que las estrategias no se deben hacer sin un análisis previo al entorno de la empresa, se debe pronosticar, explorar y conocer lo que sucede en el macroentorno con el objetivo de estar al tanto de las situaciones que se han suscitado antes, ahora y en el futuro. Un aspecto clave para el éxito de la empresa es estar preparados para los posibles cambios que se puedan producir en el macroentorno. Es decir, esta herramienta nos permite conocer los aspectos que están fuera de control de la organización, la cual puede afectar a su progreso y desarrollo.

De acuerdo con Milla Gutiérrez & Martínez Pedros (2012, p. 35) para poder realizar un buen diagnóstico es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener mayor relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi empresa?
- ¿Cuáles de estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un tiempo entre 3 y 5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mi empresa la evolución de dichos factores?

1.2.2.2 5 fuerzas de Porter

Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis del sector al que pertenece. (Hernández, 2011, p. 3)

De acuerdo con Porter (1998, s.f.) a naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de 5 fuerzas:

➤ **Rivalidad entre los competidores existentes:**

Existen diversas formas de representar la competencia entre empresas como pueden ser las promociones, mejor servicio, calidad, precio, etc. El aumento de la competencia limita el desempeño de un mercado.

➤ **Amenaza de nuevos aspirantes:**

Los recién llegados a una industria aportan consigo nuevas habilidades y un deseo de participación en el mercado, lo que a veces puede influir en los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para combatir.

➤ **Poder de negociación de los compradores**

Los clientes pueden, exigir una mejor calidad o mejores beneficios lo que hace que aumenten los costos, enfrentando a la competencia.

➤ **Amenazas de productos o servicios sustitutos**

Los sustitutos realizan funciones iguales o similares a las de los productos de la competencia, pero de diferentes formas.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores capturan valor cobrando un precio alto y limitando la calidad de los productos o servicios afectando a los costos de la empresa para las que proveen.

1.2.2.3 *El método de Boston Consulting Group*

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2013, p. 43) mediante el método, ahora clásico, de Boston Consulting Group (BCG), una empresa clasifica todas sus SBU según la matriz de crecimiento – participación.

En el eje vertical, la tasa de crecimiento del mercado proporciona una medida a la atracción del mercado.

En el eje horizontal, la cuota de mercado relativa mide la fortaleza de una empresa en el mercado.

En el eje vertical, la tasa de crecimiento de mercado proporciona un atractivo para el mismo.

La matriz de crecimiento participación define cuatro tipos de SBU (Unidad Estratégica de Negocios):

1. **Estrellas:** Son productos o servicios con alto desarrollo y alta aportación. Hace que se requiera de altas inversiones para financiar su rápido desarrollo. Convirtiéndolas en vacas lecheras.
2. **Vacas lecheras:** Son productos o servicios con bajo desarrollo, pero sin embargo tiene una alta participación. Estas SBU requieren menos inversión para mantener su participación de mercado. Por lo que se obtienen mayores ingresos y que estas son utilizadas para invertir en otras SBU.
3. **Signos de interrogación:** Estas unidades de negocio tienen una baja participación en mercados con un alto crecimiento. Se necesita de mucha inversión para mantener su participación en el mercado. La gerencia debe analizar ese tipo de SBU para seguir invirtiendo o sino eliminarlas del mercado.
4. **Perros:** Son aquellos productos que obtienen bajo desarrollo y una baja participación. Podrían generar suficientes recursos para mantenerse a sí mismos, pero no serán productos generadores de ingresos.

1.2.2.4 *Análisis FODA*

Es una herramienta que permite valorar tanto la situación interna como externa de la empresa, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Hernández, 2015, p. 4)

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis tanto desde la perspectiva externa como interna de la empresa. FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información referente al negocio, permitiendo examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta herramienta puede ser utilizada para cualquier tipo de análisis como por ejemplo en un producto, mercado, empresa, áreas funcionales, entre otras.

Como se mencionaba anteriormente este análisis consta de dos perspectivas tales como:

- **Perspectiva interna:** Esta perspectiva se refiere a las fortalezas y las debilidades de la empresa.
- **Perspectiva externa:** Esta perspectiva se enfoca en analizar las oportunidades existentes en su entorno y las posibles amenazas a las que se puede enfrentar la empresa. El objetivo principal es aprovechar al máximo las oportunidades que se susciten y minimizar e incluso eliminar las amenazas.

1.2.2.5 *Análisis CAME*

De acuerdo con Milla & Martínez (2012, s.f.) el análisis CAME nos permite conocer cuáles son los principales puntos fuertes y débiles de la empresa y su entorno a través de la matriz FODA para poder avanzar en el primer paso de la estrategia, en la que se realizan una propuesta de estrategias en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de la seriedad de los puntos diagnosticadas. Por ende, el dicho análisis tiene la función de poder corregir las debilidades, enfrentar las amenazas, conservar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Las oportunidades y amenazas conocidas como el análisis externo son siempre aspectos relacionados a la evolución del entorno, que pueden llegar afectar o favorecer la factibilidad de la empresa. Por otro lado, las fortalezas y debilidades conocidas como el análisis interno son siempre aspectos relacionados a las propias capacidades de la empresa.

Todo lo mencionado anteriormente nos permite enfocarnos en la estrategia de la empresa, específicamente vincular las oportunidades con las fortalezas, corregir las debilidades y protegerse de las amenazas. La finalidad de este análisis no es definir la mejor estrategia sino

determinar las estrategias que más se acoplen a la necesidad de la empresa, es decir, las más favorables y viables.

La empresa deberá elegir de todas las alternativas de estrategias existentes, conforme a los resultados obtenidos en el análisis DAFO.

- **Estrategias de defensa (FA):** Cuando existen fortalezas de la empresa, enfrentando a las amenazas del entorno.
- **Estrategias ofensivas (FO):** Cuando existen oportunidades del entorno, junto a las fortalezas con las que cuenta la empresa.
- **Estrategias de supervivencia (DA):** Cuando se tiene debilidades de la empresa frente a las amenazas del entorno.
- **Estrategias de reorientación (DO):** Cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

1.2.3 Filosofía institucional

Para la elaboración de un Plan estratégico primero debemos expresar ¿Qué es la empresa?, y ¿Cómo será la empresa mañana? ¿Cuáles son sus valores?, para lograr esto es necesario formular la filosofía institucional.

La filosofía institucional trata de lo que es, pero también de lo que debe ser, precisamente porque los seres humanos viven de ideales. Las instituciones, como realidades histórico - culturales, han sido creadas desde una determinada interpretación del mundo, con una señal particular de pensamiento que marca una gran diferencia respecto de otras, la cual es acogida absolutamente desde su fundación, experimentada en el presente y proyectada en el tiempo. En consecuencia, cada institución cuenta con un componente teleológico (misión, visión, objetivos y valores) que indica su naturaleza y dirección, el cual se manifiesta en documentos institucionales que recogen y difunden su filosofía. (Pinchao, 2017, p. 29)

En conclusión, la filosofía institucional determina el por qué y para que, de las empresas, recoge el criterio de los propósitos, estos criterios serán la base para la realización de cada una de las actividades que se ejecutan o se deben ejecutar en las áreas de la organización.

1.2.3.1 Misión

Como punto principal de la filosofía institucional debemos conocer la razón de ser y el propósito por el cual existe la empresa la cual se ve expresada a través de la misión.

La misión es el conjunto de tributos con las que una empresa responde a las necesidades reales de mercado. Es importante recalcar que no cualquier tributo es una misión, lo son únicamente aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la organización. (Cardona y Rey, 2009, p. 2)

Tomando en cuenta las menciones anteriores se puede concluir que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que esta define:

1. Lo que desean conseguir en el entorno que actúa.
2. Lo que intenta realizar
3. Para quién va dirigido

1.2.3.2 Visión

Es una explicación clara que indica la dirección de la empresa a largo plazo, como también en qué tipo de empresa debería convertirse, teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, la aparición de nuevas condiciones en el mercado, entre otras.

Por otra parte, Galindo (2015, p. 44) menciona que es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización, debido a que orienta y proyecta el futuro de la empresa con la ayuda de las acciones correctas del presente.

Es importante acotar que una visión bien estructurada debe de contar con las siguientes características y elementos básicos. (Contreras et al., 2016, p. 48)

Características de la visión:

- Definir el progreso o retraso de la empresa.
- Tiene que ser factible y se debe constantemente redefinir y actualizar.

1.2.3.3 Valores organizacionales

Es un elemento clave bajo el cual se rigen los trabajadores para perseguir un objetivo en común, es fundamental que los valores organizacionales sean efectivos, para que de esta manera los miembros de la empresa deban ejercerlos por iniciativa propia y no porque estén obligados. (Bosquez, 2015, p. 12)

También se puede decir que los valores son principios que favorecen a la cultura y al éxito de las empresas, a través de un determinado nivel de esfuerzo para llegar a ser más competitivos. Estos valores están estrechamente relacionados con la política de la empresa y deberán ser coherentes con su estrategia.

Así como las personas insisten en algunos valores que guían sus vidas y acciones, también lo hacen las empresas. Es importante intentar definir la forma en que se generan los valores organizacionales y si son el resultado de la toma de decisiones colectiva de la empresa o de la cultura organizacional actual de la empresa. Para aclarar estas reflexiones y comentarios al respecto de los valores empresariales Moreno y del Cerro (2009, p. 9), lo resumen en diez puntos esenciales:

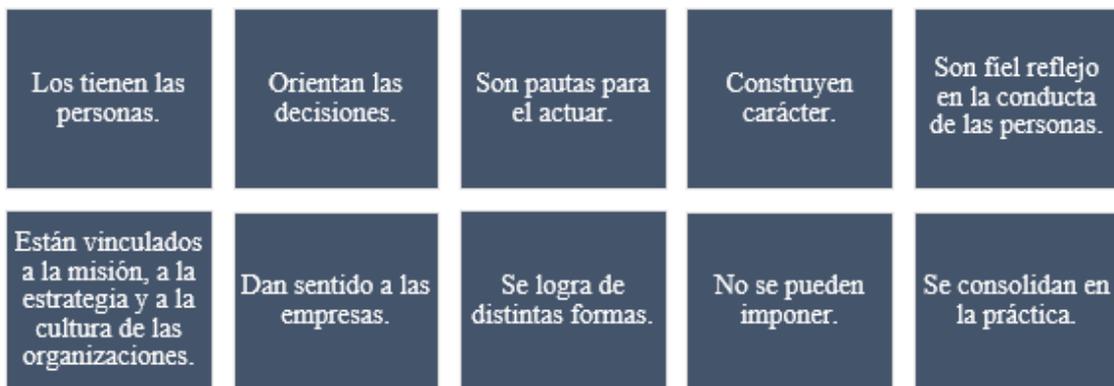


Figura 1 - 1. Diez puntos esenciales de los valores empresariales

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

1.2.3.4 Objetivos estratégicos

Este es otro aspecto fundamental de la filosofía institucional, el cual se define como el propósito y condición futura que se desea alcanzar, la dirección, el compromiso y los instrumentos por las cuales la organización construye su futuro con la determinación de estrategias específicas. (Contreras et al., 2016, pp. 57 - 58)

Los objetivos estratégicos definen los resultados que se desean obtener a largo plazo, y son la línea base que dirigirá todos los esfuerzos, proyectos, inversiones, etc. Responde a la pregunta ¿Qué queremos alcanzar?

De acuerdo a Contreras et al. (2016, pp. 57 - 58) para elaborar los objetivos estratégicos de una empresa, según se debe hacer lo siguiente:

- Priorizar y sintetizar los temas relevantes.
- Identificar en que temas la organización puede tener un impacto positivo mayor.
- Reconocer cuáles son las áreas que deben descartarse.
- Recordar que un objetivo siempre inicia con un verbo en infinitivo.

Una vez realizada la priorización se podrá determinar los objetivos estratégicos que encaminarán a la empresa a lo largo de la etapa determinada, es importante tener en mente que estos objetivos no deben ser menores a tres años.

Con la finalidad de aclarar que es un objetivo estratégico, lo hemos definido como una aspiración, o, una meta que una empresa se plantea para proyectar a futuro.

1.2.4 Políticas empresariales

Forman parte de una orientación administrativa esencial para los trabajadores, debido a que orienta a desempeñar sus funciones de acuerdo a sus competencia y preparación, además su enfoque principal es la consecución de metas y objetivos. (Bazán y Salazar, 2010, p. 3)

Es necesario que toda organización cuente con políticas que guíen su conducta y toma de decisiones, estas normas establecen los límites de lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer dentro de la organización, es importante que estas normas se encuentren al alcance de todos los miembros de la empresa, de manera que pueda recurrir a ellos en cualquier momento que presenten un inconveniente, tengan dudas o deseen aclarar alguna situación. Estos lineamientos sirven como guía y respaldo para la empresa frente a terceros.

Las políticas establecidas deben ser expresadas y escritas de manera clara, precisa y concisa, de tal manera que los empleados de la empresa capten la esencia de cada norma. Antes de implementar las políticas es importante hacer entender a los colaboradores y miembros de la empresa que esta acción no es para sancionarlos sino para que cumplan las reglas.

1.2.5 Organigrama

Es un documento informativo esencial el cual se lo define como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se exponen las relaciones que guardan entre sí los miembros que la conforman. (Fincowsky, 1998, p. 250).

Este instrumento nos permite conocer la línea de autoridad, responsabilidad, canales de comunicación y supervisión que forma parte de los elementos que conforman la organización.

De acuerdo a los enunciados de los anteriores autores podemos definir a los organigramas como una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa donde se ve reflejada de forma detallada, la postura de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, asesorías, funciones, entre otras.

La finalidad de los organigramas en forma general es:

- Detectar y eliminar fallas o defectos de la empresa.
- Manifiestar la estructura organizativa de la empresa a todos sus miembros.
- Conocer quién es mi inmediato superior, en caso de cualquier inconveniente.

1.2.6 Manual de Funciones

Permitirá conocer de manera clara y detalla las responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros de la empresa “Pan Londres”, así como también su jerarquía. De acuerdo con Forero Díaz & Montañez Silva For et al., (2015, p. 20) el manual de funciones es un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y el perfil del cargo que los trabajadores deben poseer.

Esta herramienta es considerada como un documento de trabajo, el cual contiene un conjunto de normas y tareas formuladas para cada trabajador al momento de desarrollar sus actividades diarias. Sin afectar la inteligencia, la autonomía e independencia profesional de cada trabajador en la organización, pues podrá tomar la decisión más acertada con el apoyo de las instrucciones del superior y estipular claramente cada cargo. Responsabilidades, obligaciones, requisitos y descripción general.

De acuerdo con Riaño (2018, p. 14) para ajustar, modificar y actualizar un manual es necesario, seguir los siguientes pasos:

1. Identificación y ubicación del puesto de trabajo.
2. Detallar el al cual se asigne el puesto de trabajo.
3. Describir las funciones, es decir, el objetivo principal y las actividades indispensables a desarrollar.
4. Identificar cuáles son las habilidades que debe tener la persona en su puesto de trabajo
5. Determinar el perfil del cargo es decir los requisitos de formación académica y experiencia.

1.2.7 Diagrama de Gantt

Para la realización de la propuesta del plan estratégico es necesario definir un cronograma de actividades y un plan de acción para ello utilizaremos el diagrama de Gantt que de acuerdo con Handl (2014, p. 2) es una herramienta muy útil para planificar, controlar tareas, dar una visión rápida y global del proyecto y ayudar a cumplirlo en el tiempo previsto.

Esta herramienta también se considera una representación gráfica y síncrona de la planificación de procesos. Al utilizar el Diagrama de Gantt, podemos visualizar y monitorear fácil y rápidamente el desarrollo de varias actividades en el proceso durante un período de tiempo determinado.

De acuerdo con Rodríguez (2014, p.4) los diagramas de Gantt se utilizan concretamente para planificar y programar las actividades, proyectos y planes de acción

Componentes de un Diagrama de Gantt.

Según Contreras et al. (2016, pp. 100 - 102) los elementos básicos que cualquier proyecto por muy simple que sea debe contar a fin de realizar un diagrama de Gantt son:

- **Eje Vertical:** Se enumeran las acciones que conlleva la estrategia u objetivo.
- **Eje Horizontal:** Se detalla el tiempo que se va a emplear para cada actividad, en una escala de tiempo ya sean esta, en horas, semanas, etc.
- **Identificador de la acción:** Se debe tener claro el objetivo estratégico para ejecutar la acción.
- **Responsable de la acción:** Se señala al responsable a cargo de realizar la acción o acciones.
- **Identificador de acción que precede:** Se determina en que orden se van a realizar las actividades y estas pueden ser las siguientes:
 - Fin - inicio, nos dice que para iniciar una actividad se debe culminar con la actividad anteriormente prevista.

- Final - final, nos dice que las dos actividades terminan en la misma fecha y pueden ejecutarse al mismo tiempo.
- Inicio - inicio, nos dice que las dos actividades inician al mismo tiempo y una no depende de la otra para su ejecución.
- **Fecha de inicio de la actividad:** Se determina la fecha de comienzo en cada una de las actividades
- **Duración de la acción:** Tiempo que se pronostica para la ejecución de la actividad
- **Fecha programada de término:** Se determina mediante la fecha de comienzo y la durabilidad que tiene la acción.
- **Completado:** Nos indica mediante gráficos de barra el avance de la actividad en tiempo y la duración que ha tenido la acción.
- **Pendiente:** Nos muestra lo que falta para culminar mediante un gráfico de barras.
- **Indicador:** Son datos que permiten evaluar la realización de cada actividad.

1.3 Marco conceptual

1.3.1 Empresa

“Conjunto de actividades o acciones coordinadas, para su existencia deberá estar formado por más de dos personas. Una empresa solo existe cuando hay personas que pueden comunicarse, están dispuestas a actuar juntas y quieren lograr un objetivo común”. (Lozano, 2011, p. 7)

“Es el intento de hacer una cosa. Ya sea una casa o sociedad mercantil o industrial establecida para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos importantes. (Kofman, 2015, p. 11)

1.3.2 Plan

“Es una intención o un proyecto. Es un modelo del sistema desarrollado antes de que se lleve a cabo una acción para guiarlo y encauzarlo. Por ende, un plan es un documento que establece los detalles necesarios para llevar a cabo la ejecución del plan”. (Pérez Porto & Merino, 2009, párr. 2)

“Son todas las políticas, estrategias y metas. Un plan involucra un marco de actuación, donde se deben definir las prácticas a seguir y como se van a realizar las actividades”. (Rojas López & Medina Marín, 2011, p. 19)

“Se basa en el conjunto coordinado de metas, objetivos y actividades que relacionadas con estrategias y una serie de políticas se alcanza una imagen objetiva propuesta”. (Ordaz & Saldaña, 2006, párr. 6)

1.3.3 Estrategia

“Implica la coordinación de actividades, dando un enfoque propio y valioso que permita crear una diferenciación en el mercado”. (Porter, 2008, p. 107)

“Es el enfoque y el alcance a largo plazo de una organización lo que le da a la organización una ventaja en un entorno en constante cambio y satisface las necesidades del mercado y las expectativas de los inversionistas”. (Castro, 2010, p. 249)

“Hace referencia a un plan futuro, que puede comenzar con un diagnóstico de la situación real de la empresa, prestando atención a las fortalezas y debilidades, así como también a las oportunidades y amenazas”. (Quero, 2008, p. 41)

1.3.4 Eficiencia

“Es el logro de los objetivos de la empresa, minimizando al máximo los costes, el no dar cumplimiento a los objetivos o el desperdicio de los recursos, hace que el objetivo no sea eficiente.”. (Mokate, 2001, p. 5)

“Es lograr una meta con los recursos mínimos. Para ello buscamos un uso mejorable de recursos disponibles para lograr los objetivos anhelados”. (Mejía, 1998, p. 2)

“Es la unión que hay entre los recursos designados en un proyecto y los resultados que se obtienen con el mismo. Es obtener un mismo objetivo con el menos empleo de recursos”. (García, 2017, párr. 1)

1.3.5 Eficacia

“Es la velocidad a la que se logra el objetivo de una actividad, es decir, cuánto objetivo pronosticado se ha cumplido. Significa centrar los esfuerzos de una empresa en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos fijados”. (Mejía, 1998, p. 2.)

“Es la capacidad de tiene una empresa para lograr sus objetivos de manera rápida. Lo que les permite ser exitosos en poco tiempo”. (Merli, 1997, p. 1)

“Es la capacidad de una organización para lograr objetivos en condiciones predeterminadas”. (Sánchez, 2020, p. 1)

1.3.6 Efectividad

“Hace referencia a la eficiencia y la eficacia, es decir, alcanzar los objetivos propuestos al menor coste posible. Es hacer lo correcto con la mayor exactitud y no desperdiciar ningún tipo de recurso”. (Mejía, 1998, p. 2)

“Consiste en hacer bien las cosas correctas. En otras palabras, que las actividades se las ejecuten de manera eficiente y eficaz.”. (Rizo, 2019, párr. 10)

CAPÍTULO II

2 MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

2.1.1 *Enfoque Mixto*

Investigación Cualitativa

Es un método fundamental para poder describir y comprender el objeto de estudio dentro de su entorno, en donde existe un sin número de situaciones que son examinadas y evaluadas, con la finalidad de captar el conocimiento a través del dialogo. (Trujillo et al., 2019, pp. 38–39).

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a la utilización de la entrevista como técnica, que otorga datos relacionados con propiedades, comportamientos, reacciones, entre otros.

Investigación Cuantitativa

Es un método estructurado para recolectar y analizar los datos conseguidos de diversas fuentes, este procedimiento involucra ciertas herramientas matemáticas, estadísticas e informática para la consecución de resultados. (Neill & Cortez Suárez, 2018, p. 69)

Esta investigación es también cuantitativa, debido a que se implementa la encuesta como técnica para la recopilación de datos, obteniendo de esta manera información numérica.

2.2 Nivel de Investigación

2.2.1 *Descriptivo*

Este método se lo utiliza una vez que la investigación ha hecho algún progreso para abordar el problema, y se pueden formar conexiones entre los elementos en juego. Las obras descriptivas diagnostican temas específicos. (Ackerman, 2017, p. 27)

En esta investigación se aplicará el nivel descriptivo debido que, está basada en fuentes documentales, ya que describe situaciones, contextos y procesos. Es decir, este método busca medir y recopilar información de manera autónoma.

2.2.2 Exploratorio

Este tipo de investigación se utiliza cuando no tenemos trabajos previos, es por esta razón que el tema a tratar resulta interesante y su finalidad principal es brindar una perspectiva integral de todo lo que está cerca de nuestro objeto de estudio. (Ackerman, 2017, p. 30)

Se aplicará un nivel de investigación exploratoria en virtud de que tiene contacto directo con la realidad que se investiga y con las personas involucradas, además recopila información relevante para la investigación.

2.3 Diseño de Investigación

2.3.1 Según las intervenciones en el trabajo de campo

2.3.1.1 Transversal

Este método indica que los objetos estudiados serán observados una sola vez. (Dagnino, 2014, p. 106). Aplicaremos este tipo de estudio debido a que realizaremos una encuesta para conocer los comportamientos de los clientes internos, en un solo momento de estudio.

2.4 Tipo de estudio - investigación

2.4.1 Investigación documental

Se basa en conseguir información a partir de la compilación y análisis de fuentes orales, escritas, o audiovisuales. (Arias, 2020, párr. 1). Además, se realiza mediante la exploración de documentos. (Guerrero Portillo et al., 2014, párr. 8).

El presente trabajo de investigación corresponde a este tipo de investigación ya que cuenta con una gran recopilación de documentos digitales tales como tesis, trabajos de titulación, artículos científicos, revistas y libros para la sustentación teórica de cada una de las definiciones necesarias para el desarrollo de la investigación.

2.4.2 *Investigación de campo*

Este tipo de investigación se basa en obtener datos en el lugar donde ocurrió un acontecimiento en específico. En otras palabras, la persona que está realizando la investigación se desplaza al sitio donde sucede un acontecimiento en particular, con el fin de recoger información más beneficiosa para la investigación (Cajal, 2020, párr. 1).

En nuestro caso este tipo de investigación fue necesaria para obtener información que permita la realización del plan estratégico, ya que allí es donde se pudo identificar con mayor claridad y certeza los principales nudos críticos de la organización.

2.5 **Población y muestra**

La población de un estudio está conformada por todos los actores que participan en acontecimiento determinado al momento de plantear el problema de una investigación, estos actores pueden ser personas, cosas, etc. Esta se caracteriza principalmente por que puede ser clara, precisa, medible y cuantificable. (Díaz de León, n.d.)

Para la siguiente investigación se realizó un análisis de la población económicamente activa (PEA) del sector urbano de la ciudad de Riobamba, que según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) son 70.575 personas; en donde las personas con un empleo adecuado/pleno corresponde al 37,4% dando como resultado 26.395 siendo este nuestro universo de estudio.

Para esta investigación se aplicó el método de muestro aleatorio simple para poblaciones finitas, es por esta razón que al no conocer el porcentaje de la probabilidad de ocurrencia (p) y la probabilidad de no ocurrencia (q), se le dará el mismo peso tanto a (p) como a (q).

La finalidad este cálculo es para conocer el número de personas idóneo a encuestar, para no perder la homogeneidad con la población. Es por esta razón que para sacar la muestra de nuestra población objetivo utilizaremos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra buscada

N= tamaño de la población o universo

Z= nivel de confianza (1,96)

e= error muestral (0,05)

p= probabilidad de ocurrencia (0,5)

q= (1 - p) probabilidad de no ocurrencia (0,5)

$$n = \frac{(26.395) * (1.96)^2 * (0,5) * (0,5)}{(0,05)^2 * (26.395 - 1) + (1.96)^2 * (0,5) * (0,5)}$$

$n = 379$ encuestas

Población “Pan Londres”

En este caso el objeto de estudio son todos los empleados de la empresa, no se calculó la muestra debido a que la población no es muy amplia, actualmente cuenta con 25 empleados, los cuales representan la población total para nuestra investigación.

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1 Métodos

2.6.1.1 Método Inductivo

Es un proceso de lo individual a lo general, es un proceso sistemático que trata de encontrar posibles relaciones generales que lo sustenten, a partir de un resultado específico.(Gómez Bastar, 2012, p. 14).

Aplicamos este método debido a que se desea conocer el desempeño de la organización desde un enfoque general con el objetivo de asegurar el crecimiento y desarrollo de la empresa, a través de la proposición de estrategias.

2.6.1.2 Método Deductivo

La aplicación de esta metodología permitirá realizar un análisis desde lo general a lo específico. Se caracteriza porque las conclusiones deductivas son verdaderas. (Gómez Bastar, 2012, p. 15).

Con este método se desea comprobar que efectivamente la elaboración de un plan estratégico influye en la mejora de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

2.6.1.3 Método Analítico - sintético

En este método se estudia y examina por separado cada uno de los elementos que forman parte de la investigación con el objetivo de conocer la relación entre ellas. (Gómez Bastar, 2012, pp. 15 - 16).

Este método se ve involucrado debido a que se estudiarán todos los nudos críticos detectados en la organización, con el propósito de conocer la influencia que ejerce el uno con el otro.

2.6.2 Técnicas

Encuesta

Permite recolectar datos de un grupo de personas, a través de la sistematización de las respuestas, mediante estadísticas, tablas o figuras, además esta puede tener preguntas abiertas, cerradas, estructuradas o no estructuradas. (Arias Gonzales, 2020, p. 19).

Esta técnica será nuestra herramienta clave para la obtención de información necesaria para desarrollar nuestra investigación, la cual está dirigida para todos los clientes internos de la empresa, independientemente del área a la que pertenezca.

Entrevista

Es la acción de comunicarse de manera verbal, donde el entrevistador realiza las preguntas al entrevistado con el objetivo de obtener información relevante para su investigación. (Arias Gonzales, 2020, p. 30).

Esta técnica está dirigida especialmente para el nivel ejecutivo de la organización, con el propósito de obtener datos relevantes y necesarios para el desarrollo de la investigación.

2.6.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en el TIC son:

Cuestionario

Este instrumento se lo implementará en las encuestas para obtener los datos más relevantes sobre los empleados que contribuirán al desarrollo del TIC.

Guía de la entrevista

A través de este instrumento se logrará conocer la información necesaria sobre la empresa por medio del gerente, la cual será de vital importancia para el desarrollo de la propuesta.

2.7 Idea a defender

La elaboración de un plan estratégico mejorará los procesos administrativos y operativos de la empresa “Pan Londres” contribuyendo en la correcta toma de decisiones.

CAPÍTULO III

3 MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados

Una vez aplicada las diferentes técnicas e instrumentos de investigación, tanto en la entrevista al nivel ejecutivo de la empresa “Pan Londres”, las encuestas a los trabajadores y las encuestas dirigidas a la Población Económicamente Activa del sector urbano de la ciudad de Riobamba, se procese a tabular, analizar e interpretar los resultados obtenidos.

3.1.1 Encuesta dirigida a la PEA del sector urbano de la ciudad de Riobamba

1. ¿Consume productos de panadería y pastelería? Si la respuesta es “No”, su encuesta ha finalizado.

Tabla 1 - 3: Consume productos de panadería y pastelería

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	374	98,7%
No	5	1,3%
TOTAL	379	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

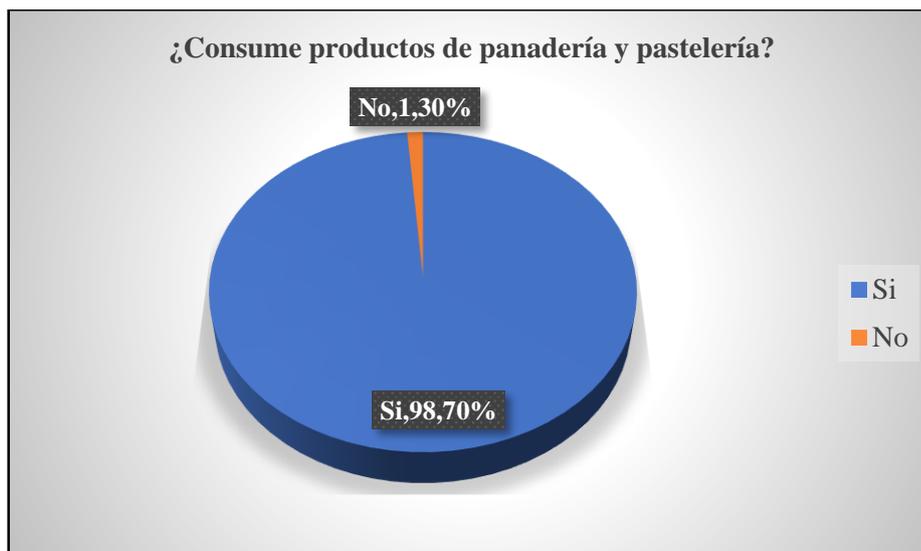


Gráfico 1 - 3: Consume productos de panadería y pastelería

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 98,7% de las personas encuestadas consumen productos de panadería y pastelería, mientras que el 1,3% no consume productos de panadería y pastelería.

La mayor parte de la PEA encuestada afirmó que consumen productos de panadería y pastelería, es por ello que surge la necesidad de implementar estrategias que permitan a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado.

2. ¿En qué lugar adquiere productos de panadería y pastelería?

Tabla 2 - 3: En qué lugar adquiere productos de panadería y pastelería

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Panadería	282	63,09%
Supermercado	52	11,63%
Tienda	113	25,28%
TOTAL	447	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

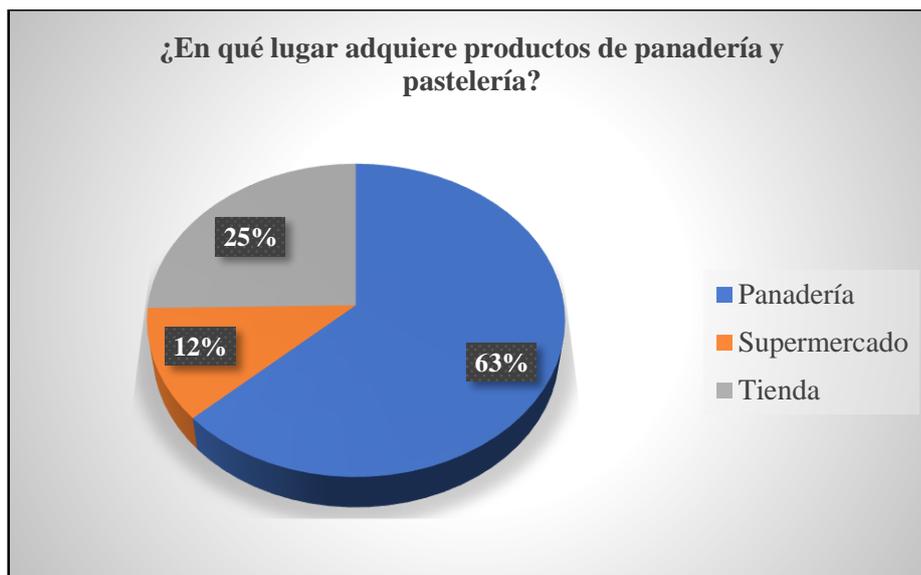


Gráfico 2 - 3: En qué lugar adquiere productos de panadería y pastelería

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 63,09% de las personas encuestadas compran productos de panadería y pastelería en panaderías, el 25,28% en tiendas y el 11,63% en supermercados y en ciertos casos las personas optan por elaborar el pan en su hogar.

En vista que la mayor parte de los encuestados afirmaron que adquieren este tipo de productos en panaderías, es fundamental crear estrategias de marketing que permitan promocionar la marca y los servicios que esta ofrece con el propósito de ganar clientes y abrirnos a nuevos mercados.

3. ¿Cuáles son los factores que considera usted, al adquirir productos de panadería y pastelería?

Tabla 3 - 3: Factores que considera usted, al adquirir productos de panadería y pastelería

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Precio	266	20,91%
Calidad	333	26,18%
Servicio	189	14,86%
Ambiente	91	7,15%
Seguridad	97	7,63%
Limpieza	169	13,29%
Ubicación	90	7,08%
Tradicición	37	2,91%
TOTAL	1272	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

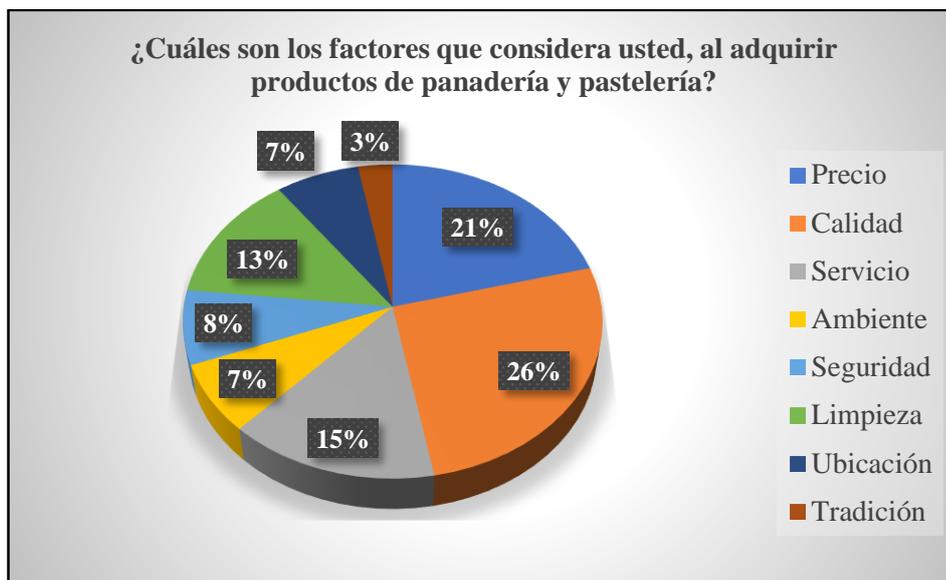


Gráfico 3 - 3: Factores que considera al adquirir productos de panadería y pastelería

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 26,18% de las personas encuestadas al momento de adquirir un producto consideran importante la calidad, el 20,91% considera importante el precio, el 14,86% el servicio, el 13,29% la limpieza, 7,63% la seguridad, 7,15% el ambiente, el 7,08% la ubicación y el 2,91% la tradición.

Los factores que tienen un mayor impacto en las personas al momento de realizar una compra son la calidad, el precio y el servicio, es por ello que se deben aplicar estrategias que permitan fortalecer estos aspectos.

4. ¿Conoce usted la Panadería “Pan Londres”?

Tabla 4 - 3: Conoce usted la Panadería “Pan Londres”

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	302	80,7%
No	72	19,3%
TOTAL	374	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

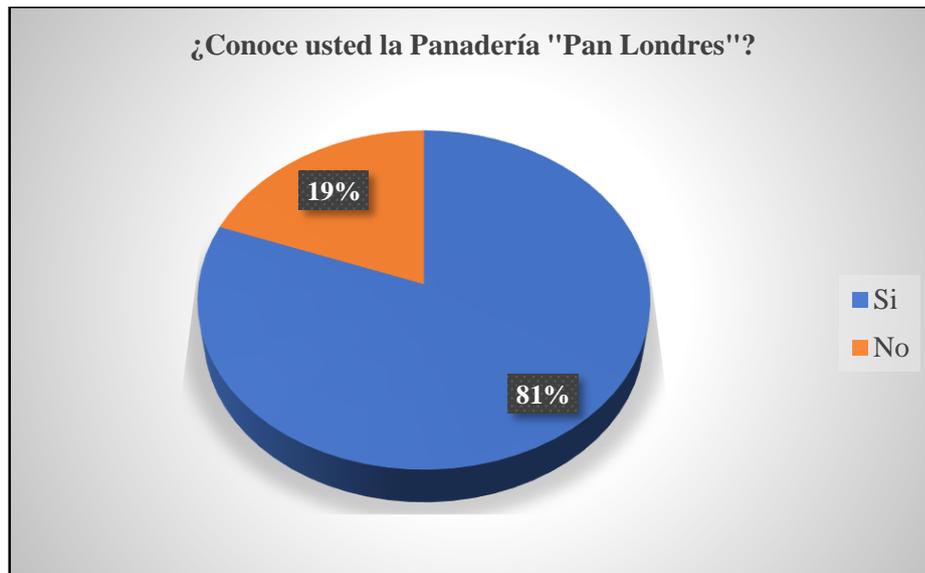


Gráfico 4 - 3: Conoce usted la Panadería “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 80,7% de las personas encuestadas conocen la Panadería “Pan Londres” y el 19,3% desconocen la existencia de esta panadería.

Estos datos recabados nos dejan una clara idea de que la PEA de la ciudad de Riobamba conoce o ha escuchado hablar acerca de la panadería “Pan Londres”, sin embargo, existe un porcentaje considerable de la población el cual a través de estrategias de promoción pueden convertirse en los futuros clientes de la empresa.

5. ¿Ha adquirido los productos de la empresa “Pan Londres”? Si la respuesta es “No”, su encuesta ha finalizado.

Tabla 5 - 3: Ha adquirido los productos de la empresa “Pan Londres”

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	231	61,8%
No	143	38,2%
TOTAL	374	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

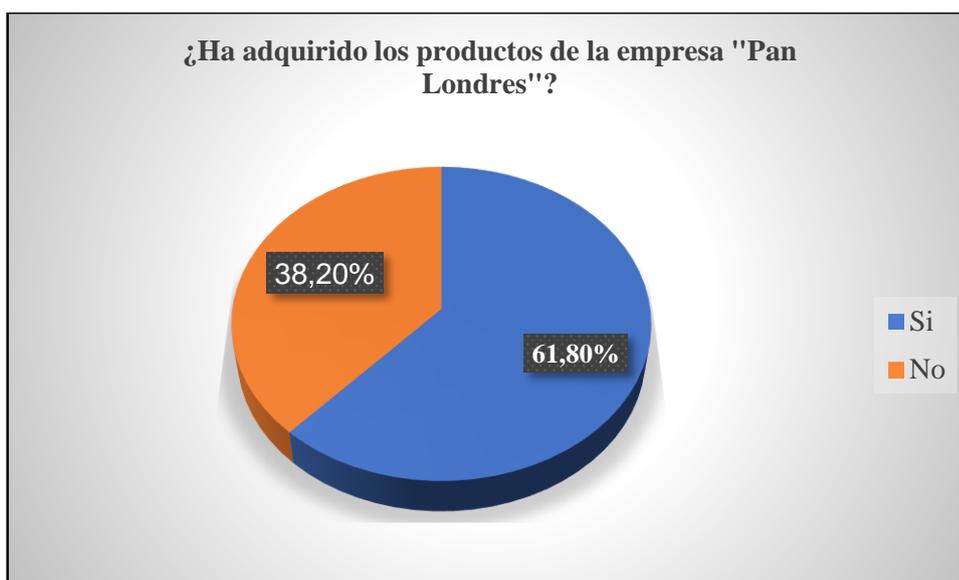


Gráfico 5 - 3: Ha adquirido los productos de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 61,8% de las personas encuestadas han adquirido productos de la empresa “Pan Londres”, mientras que el 38,2% de las personas afirman que no han adquirido ninguno de sus productos.

Cabe mencionar que del 80,7% de las personas que afirmaron conocer a la empresa “Pan Londres”, solo el 61,8% confirmaron haber adquirido uno de sus productos. En base a estos datos es importante crear estrategias que permitan no solo conocer a la empresa sino también cautivar al cliente, para que adquiera uno de los productos que ofrece esta empresa.

6. ¿Con qué frecuencia consume los productos de la empresa “Pan Londres”?

Tabla 6 - 3: Con qué frecuencia consume los productos de la empresa “Pan Londres”

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Todos los días	37	16%
Casi todos los días	10	4,3%
Ocasionalmente	132	57,1%
Casi nunca	52	22,5%
TOTAL	231	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

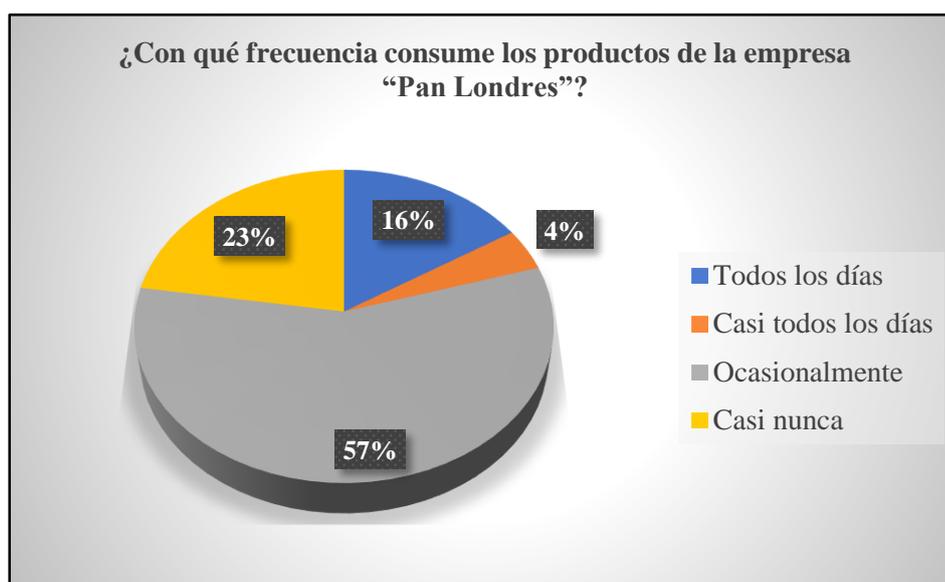


Gráfico 6 - 3: Con qué frecuencia consume los productos de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 57,1% de las personas encuestadas consume productos de la empresa “Pan Londres” ocasionalmente, el 22,5% casi nunca, el 16% todos los días, y el 4,3% casi todos los días.

Estos datos nos afirman que más del 50% de los encuestados ha consumido en pocas ocasiones los productos que ofrece la empresa “Pan Londres”, es por ello que es importante conocer la razón por la cual consumen rara vez o no han vuelto a consumir uno de sus productos, con el propósito de crear estrategias para mantener y fidelizar a los clientes.

7. ¿A qué gama de productos se inclina al momento de realizar una compra en la empresa “Pan Londres”?

Tabla 7 - 3: Gama de productos al momento de realizar una compra en la empresa.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Panadería	182	62,76%
Pastelería	55	18,97%
Cafetería	53	18,28%
TOTAL	290	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

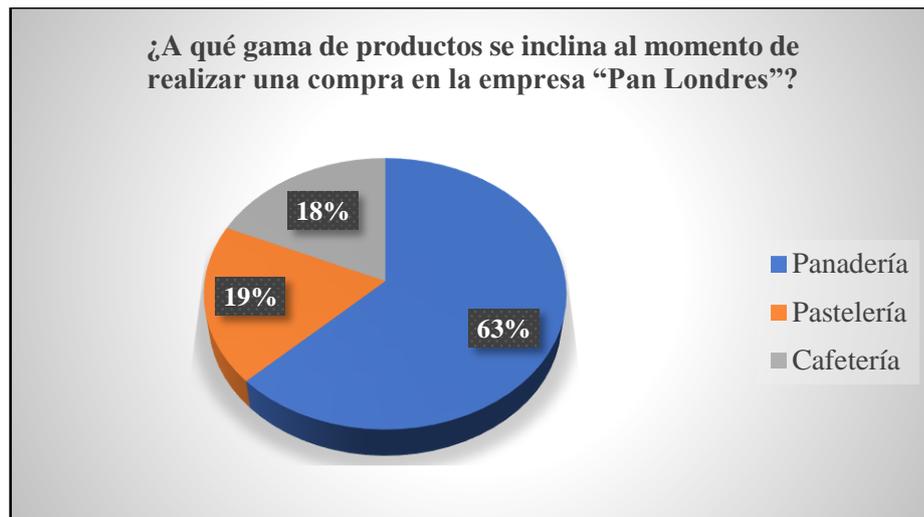


Gráfico 7 - 3: Gama de productos al momento de realizar una compra en la empresa.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 62,76% de las personas encuestadas se inclinan por los productos de panadería, el 18,97% por los productos de pastelería y el 18,28% por el servicio de cafetería.

Con los datos obtenidos se confirma que los productos de panadería son los más demandados, ya que son productos de consumo diario, los productos de pastelería no tienen un alto porcentaje de acogida debido a que son adquiridos en ocasiones especiales, sin embargo, el servicio de cafetería resultó ser la gama de productos que menos se vende, es por ello importante analizar la razón de este resultado, debido a que es un servicio de consumo diario. Este estudio tiene como propósito crear estrategias que permitan mejorar las ventas, priorizando el servicio de cafetería.

8. ¿Para cuántas personas compra los productos de la empresa “Pan Londres”?

Tabla 8 - 3: Para cuántas personas compra los productos de la empresa “Pan Londres”

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Solo para usted	30	13%
Para 2 personas	49	21,2%
Para 3 personas	37	16%
Para más de 3 personas	115	49,8%
TOTAL	231	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

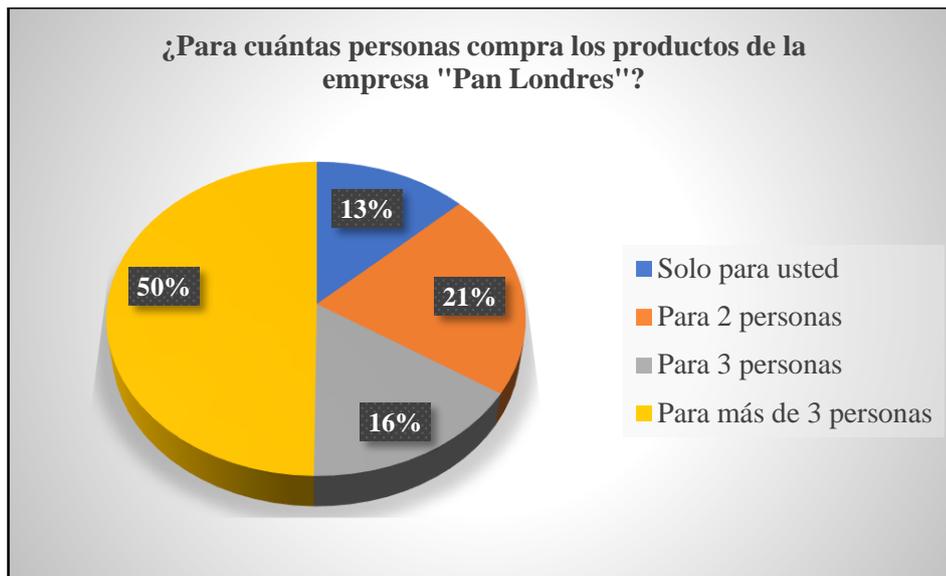


Gráfico 8 - 3: Para cuántas personas compra los productos de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 49,8% de las personas compra los productos de la empresa “Pan Londres” para más de 3 personas, el 21,2% compra los productos para 2 personas, el 16% para 3 personas y el 13% para una sola persona.

En base a estos resultados se pudo observar que casi el 50% de las personas encuestadas adquieren los productos de la empresa “Pan Londres” para consumo familiar, es por ello que se debe crear estrategias que incentiven a los clientes a adquirir los productos de la empresa no solamente para consumo personal sino familiar.

9. ¿Cuál fue la experiencia de consumir alguno de los productos de la empresa “Pan Londres”?

Tabla 9 - 3: Experiencia de consumir productos de la empresa “Pan Londres”

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Muy buena	121	52,4%
Buena	100	43,3%
Regular	9	3,9%
Mala	1	0,4%
Muy mala	0	0%
TOTAL	231	100%

Fuente: Datos de encuesta a la PEA, sector urbano, ciudad de Riobamba

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.



Gráfico 9 - 3: Experiencia de consumir productos de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 52,4% de las personas encuestadas han tenido una experiencia muy buena al consumir alguno de los productos de la empresa “Pan Londres”, el 43,3% ha tenido una experiencia buena, el 3,9% una experiencia regular y el 0,4% una experiencia mala.

En consecuencia, a los datos obtenidos se puede concluir que la experiencia al consumir uno de los productos de la empresa “Pan Londres” ha sido satisfactoria, sin embargo, existe un número

de personas que han tenido una experiencia no tan buena, es por ello que se debe crear estrategias que mejoren la experiencia del consumidor.

3.1.2 Encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

1. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?

Tabla 10 - 3: Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	23	85,2%
No	4	14,8%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

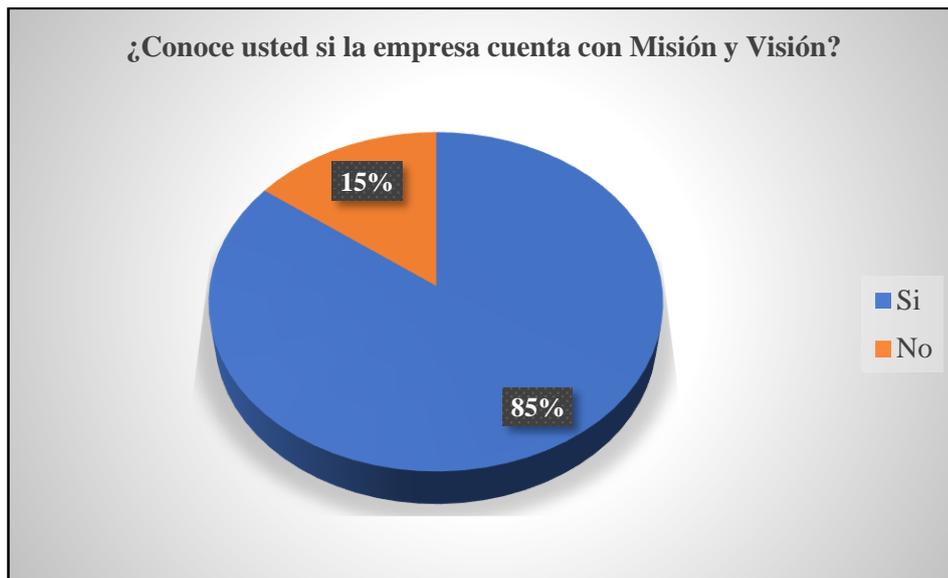


Gráfico 10 - 3: Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 85,2% de los trabajadores encuestados no conoce si la empresa cuenta con misión y visión, y el 14,8% restante conoce la misión y visión de la empresa.

Estos datos recabados nos dejan una clara evidencia que la mayoría de los trabajadores no conoce la misión y visión de la empresa, ya sea porque estas no fueron divulgadas o porque en realidad no existe, esto nos permite tener un enfoque claro de nuestros esfuerzos al momento de recabar la información necesaria para plantear una misión y visión bien definida.

2. ¿Conoce usted los valores de la empresa?

Tabla 11 - 3: Conoce usted los valores de la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	55,6%
No	12	44,4%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa "Pan Londres"

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

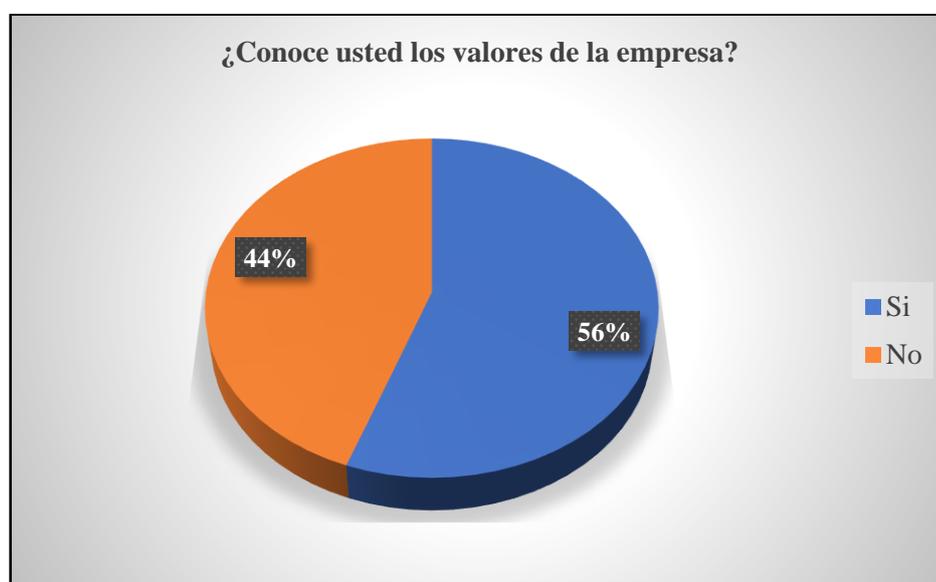


Gráfico 11 - 3: Conoce usted los valores de la empresa

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 55,6% de los trabajadores encuestados conocen los valores de la empresa y el 44,4% no conoce los valores con los que se maneja la empresa.

Se puede evidenciar que casi el 50% de los trabajadores no conoce los valores de la empresa “Pan Londres”, por esta razón es importante inculcar y fomentar los valores en cada uno de los trabajadores, con el fin de que todos los empleados se desempeñen bajo los mismo principios y valores.

3. ¿Qué valores se cultivan en la empresa?

Tabla 12 - 3: Qué valores se cultivan en la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Honestidad	11	17,46%
Puntualidad	15	23,81%
Trabajo en equipo	9	14,29%
Compromiso	16	25,40%
Compañerismo	1	1,59%
Responsabilidad	1	1,59%
Respeto	1	1,59%
No aplica	9	14,29%
TOTAL	63	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

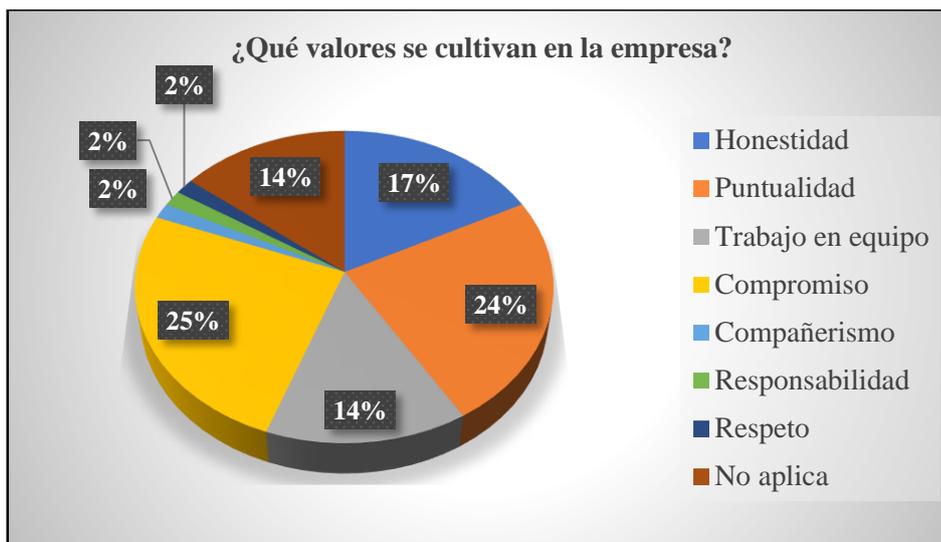


Gráfico 12 - 3: Qué valores se cultivan en la empresa

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 25,40% de los trabajadores encuestados mencionan que un valor que se cultiva en la empresa es el compromiso, el 23,81% la puntualidad, el 17,46% la honestidad, 14,29% el trabajo en equipo, el 1,59% compañerismo, el 1,59% responsabilidad, el 1,59% respeto, y el 14,29 confirma que no se cultiva ningún valor en la empresa.

En base a los datos obtenidos es importante verificar la veracidad de los valores cultivados dentro de la empresa, en caso de coincidir con lo mencionado por los trabajadores en las encuestas, se debe divulgar y fortalecer los valores con todos los miembros de la empresa.

4. ¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa?

Tabla 13 - 3: Conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	14,8%
No	23	85,2%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.



Gráfico 13 - 3: Conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 85,2% de los trabajadores encuestados no conoce cuales son los objetivos que persigue la empresa y el 14,8% conoce los objetivos que persigue la empresa.

Considerando que la mayor parte de los miembros de la empresa no conocen cuales son los objetivos que persigue la misma, es fundamental redefinir los principales objetivos de la empresa con el fin de que todos los empleados estén direccionados hacia un propósito en común.

5. ¿Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa?

Tabla 14 - 3: Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	3	11,1%
No	24	88,9%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

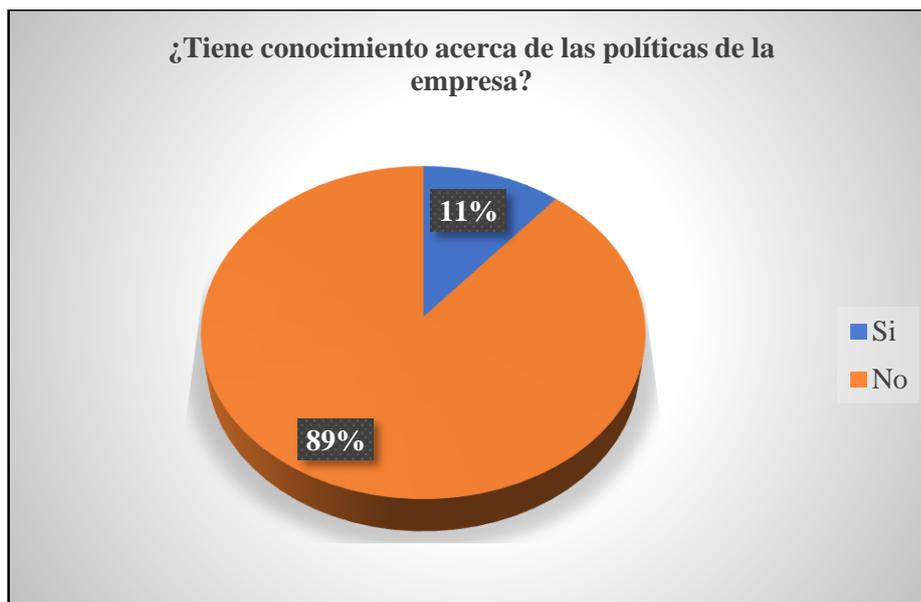


Gráfico 14 - 3: Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 88,9% de los trabajadores encuestados no tienen conocimiento acerca de las políticas de la empresa y el 11,1% conoce cuales son las políticas de la empresa.

Se puede evidenciar claramente que la comunicación de la empresa no es la adecuada, debido a que ninguno de los documentos principales de la empresa ha sido expuestos hacia los trabajadores, en este caso las políticas el cual es una información clave para el correcto funcionamiento de la empresa.

6. ¿Conoce usted el área a la que pertenece?

Tabla 15 - 3: Conoce usted el área a la que pertenece

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	23	85,2%
No	4	14,8%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa "Pan Londres"

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

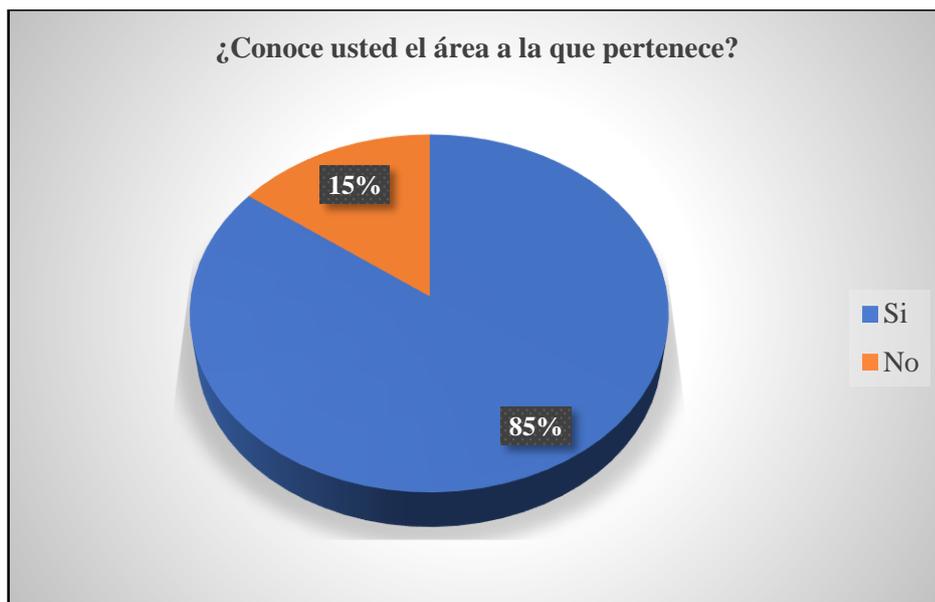


Gráfico 15 - 3: Conoce usted el área a la que pertenece

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 85,2% de los trabajadores encuestados conoce el área a la que pertenece y el 14,8% no conoce el área a la que pertenece.

En base a los resultados obtenidos se puede concluir que cada uno de los empleados de la empresa conocen el área a la que pertenecen, sin embargo, es imprescindible definir bien todas las áreas con las que cuenta la empresa para que cada uno de los trabajadores se ubique en su departamento correspondiente.

7. ¿Existe un documento donde se detalle las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?

Tabla 16 - 3: Documento donde se detalle las actividades de su cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	0	0%
No	27	100%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa "Pan Londres"

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.



Gráfico 16 - 3: Documento donde se detalle las actividades a su cargo

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 100% de los trabajadores encuestados afirman que no existe un documento donde se detallen las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo.

Evidentemente la encuesta nos arroja resultados que confirman que la empresa no cuenta con un documento donde se detalle las actividades, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de la empresa, así como también no se conoce la estructura jerárquica de la misma, lo que impide acudir a un jefe inmediato, en caso de presentar algún situación o inconveniente.

8. ¿Con qué frecuencia la empresa le brinda capacitaciones?

Tabla 17 - 3: Con qué frecuencia la empresa le brinda capacitaciones

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	7,4%
Casi nunca	19	70,4%
Nunca	6	22,2%
TOTAL	27	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

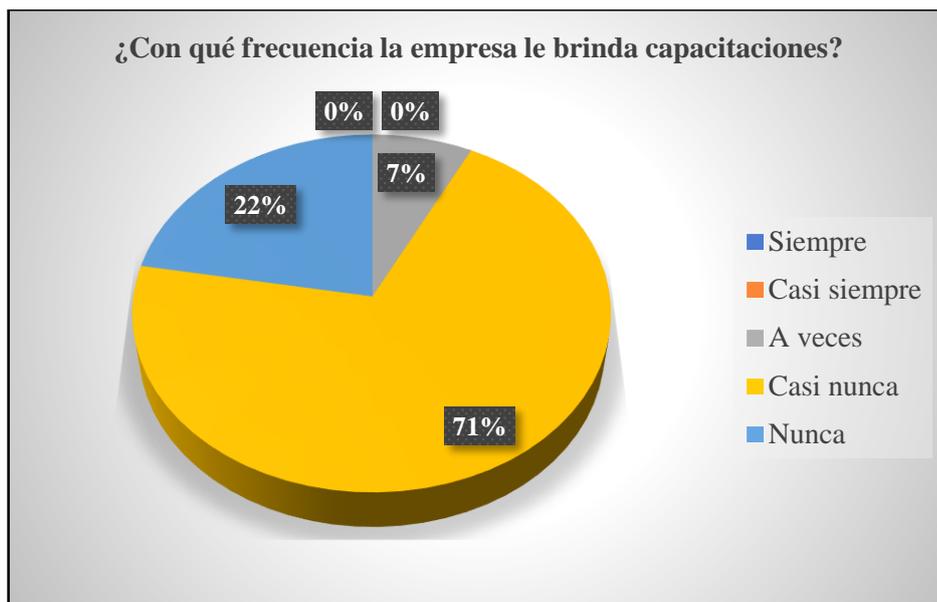


Gráfico 17 - 3: Con qué frecuencia la empresa le brinda capacitaciones

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 70,4% de los trabajadores encuestados menciona que la empresa rara vez les ha brindado capacitaciones, el 22,2% nunca han recibido capacitaciones y el 7,4% a veces han recibido capacitaciones.

Estos datos recabados nos indica que la empresa en alguna ocasión realizó capacitaciones, esto es un punto en contra para la empresa, ya que un personal que no se encuentra capacitado no desarrolla sus conocimientos y no logra cumplir con el trabajo encomendado de manera eficiente y eficaz.

9. ¿Qué tipo de capacitaciones desearía recibir?

Tabla 18 - 3: Qué tipo de capacitaciones desearía recibir

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Seguridad y Salud Ocupacional	21	23,08%
Gestión de Procesos y Mejora Continua	21	23,08%
Inducción Laboral	9	9,89%
Prevención y Manejo de Conflictos	18	19,78%
Servicio al Cliente	22	24,18%
TOTAL	91	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa "Pan Londres"

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

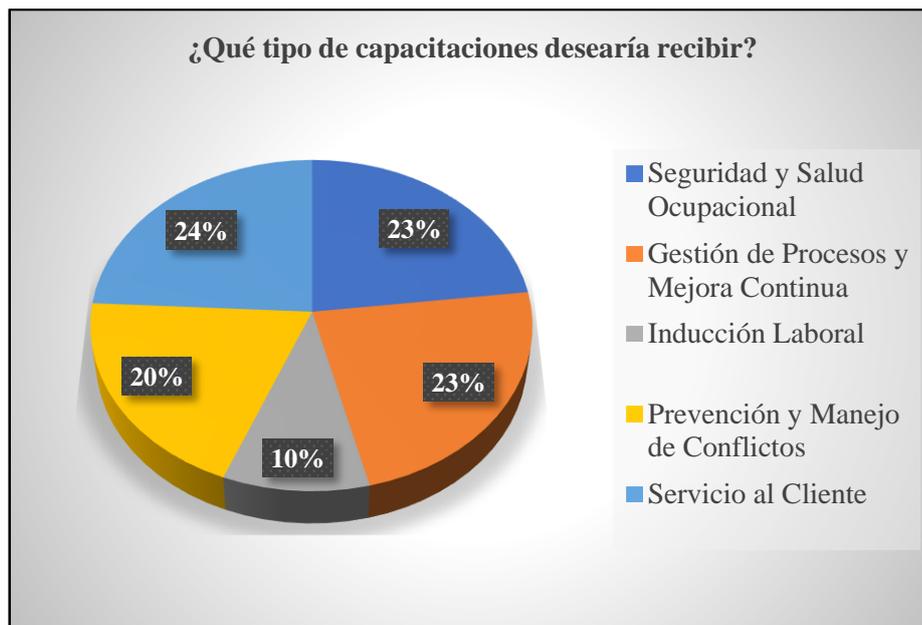


Gráfico 18 - 3: Qué tipo de capacitaciones desearía recibir

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 85,2% de los trabajadores encuestados no conoce cuales son los objetivos que persigue la empresa y el 14,8% conoce los objetivos que persigue la empresa.

Considerando los resultados de las encuestas, se puede observar que todos los trabajadores tienen la predisposición de recibir capacitaciones la cual les permita desarrollarse personal y profesionalmente, como también considerar la posibilidad de conocer ciertas temáticas donde puedan demostrar sus habilidades y destrezas.

10. ¿Qué tipo de motivación recibe?

Tabla 19 - 3: Qué tipo de motivación recibe

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Incentivos Económicos	3	10,34%
Placa de reconocimiento	0	0,00%
Bonos y regalos	0	0,00%
Ascensos	0	0,00%
Beneficios de Salud y Bienestar	2	6,90%
Ninguno	24	82,76%
TOTAL	29	100%

Fuente: Datos de encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

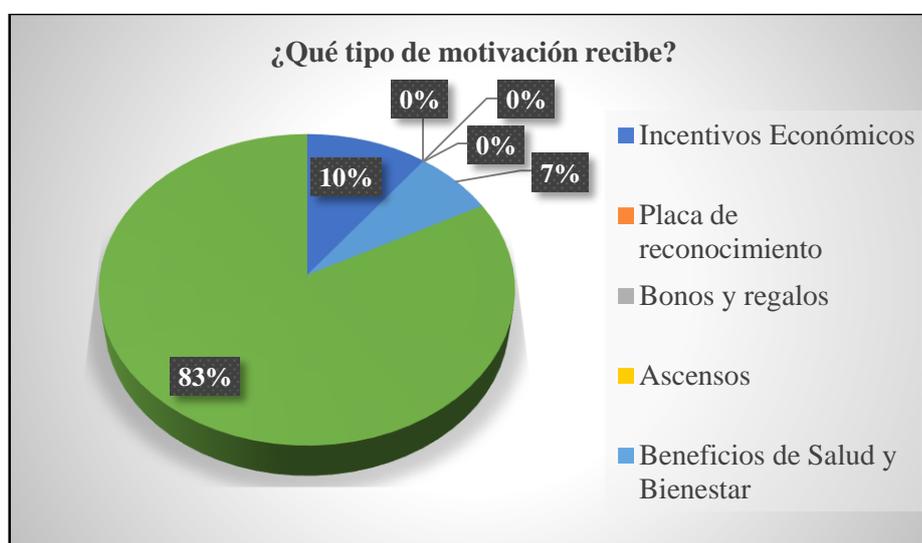


Gráfico 19 - 3: Qué tipo de motivación recibe

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que el 82,76% de los trabajadores encuestados no recibe ningún tipo de motivación por parte de la empresa, el 10,34% recibe o ha recibido incentivos económicos y el 6,9% beneficios de salud y bienestar.

Los resultados muestran que la empresa no brinda ningún tipo de motivación a sus empleados, la capacitación y la motivación son factores clave para mejorar el rendimiento de la empresa ya que un trabajador motivado puede rendir hasta el doble que un trabajador descontento o indiferente.

3.1.3 Entrevista dirigida al nivel ejecutivo

ENTREVISTA DIRIGIDA AL NIVEL EJECUTIVO (GERENTE) DE LA EMPRESA “PAN LONDRES”

Objetivo: Obtener información relevante que contribuya a la propuesta del plan estratégico de la empresa “Pan Londres” para mejorar los procesos administrativos y operativos de la organización.

Nota: Con el propósito de precisar las respuestas, se utilizó un tipo de entrevista estructurada.

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

Si cuenta con misión y visión.

2. ¿La empresa cuenta con objetivos, políticas y metas?

Sí cuenta con objetivos, políticas y metas.

3. ¿De qué manera motiva a sus empleados?

En la situación económica en la que estamos, la mejor motivación que se les puede brindar es la estabilidad laboral, también se considera la formación de los trabajadores ya que siempre hay que estar conociendo nuevas técnicas y conocimientos para cada uno de los módulos de la empresa.

4. ¿La estructura organizativa de la empresa está claramente definida y bien comunicada?

Sí, la empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida y comunicada.

5. ¿Los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su cargo?

Sí, los empleados conocen sus funciones y responsabilidades.

6. ¿La empresa se maneja bajo estándares de calidad?

Sí, la empresa se maneja bajo estándares de calidad

7. ¿Considera usted que el entorno (externo) es favorable para la empresa?

El entorno es favorable para la empresa, porque en el entorno se encuentra la competencia la cual le obliga a la organización a mejorar sus procesos y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias del mercado.

8. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades (internas) de la empresa?

Una de las principales fortalezas de la empresa es la estandarización de sus productos y su principal debilidad es el talento humano porque sus acciones en ciertas ocasiones repercuten el desempeño de la empresa.

9. ¿Qué acciones a tomado para aprovechar las oportunidades?

A inicios de la pandemia se obtuvo un incremento en las ventas debido a que se aprovechó la oportunidad de la entrega a domicilio, en vista que esta decisión tuvo una gran acogida se crearon nuevos panes y se mejoró la calidad de los productos.

10. ¿Qué acciones a tomado para afrontar las amenazas?

Se tomaron acciones muy duras, como minimizar los costos operativos, se cerró una de las sucursales de la empresa y se despidió a las personas que trabajaban en ella.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL NIVEL EJECUTIVO (CONTADOR) DE LA EMPRESA “PAN LONDRES”

Objetivo: Obtener información relevante que contribuya a la propuesta del plan estratégico de la empresa “Pan Londres” para mejorar los procesos administrativos y operativos de la organización.

1. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

Si cuenta con misión y visión.

2. ¿La empresa cuenta con objetivos, políticas y metas?

Sí cuenta con objetivos, políticas y metas.

3. ¿De qué manera motiva a sus empleados?

Se motivaba a los trabajadores con incentivos económicos, pero en vista que los trabajadores no ponen de parte y no valoran, se eliminó cualquier tipo de incentivo o motivación.

4. ¿La estructura organizativa de la empresa está claramente definida y bien comunicada?

Sí, la empresa cuenta con una estructura organizativa bien definida y comunicada.

5. ¿Los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su cargo?

Sí, los empleados conocen sus funciones y responsabilidades.

6. ¿La empresa se maneja bajo estándares de calidad?

Sí, la empresa se maneja bajo estándares de calidad.

7. ¿Considera usted que el entorno (externo) es favorable para la empresa?

Sí, si el entorno es favorable para la empresa, debido a que allí se encuentra la competencia la cual nos ayuda a mejorar.

8. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades (internas) de la empresa?

Una de las principales fortalezas que tiene la empresa es su tradición, la cual le ha permitido mantenerse durante tanto tiempo en el mercado, y una debilidad que tiene la empresa son sus empleados debido a que no cumplen con la planificación y no contribuyen para que la empresa salga a flote, los trabajadores no son conscientes que mantienen sus hogares, gracias a la empresa.

9. ¿Qué acciones ha tomado para aprovechar las oportunidades?

- ✓ Adaptarse a los cambios
- ✓ Aceptar nuevas formas de pago
- ✓ Entregas a domicilio

10. ¿Qué acciones ha tomado para afrontar las amenazas?

En vista de que otras empresas ofrecían productos de calidad a menor costo, la empresa se enfocó en optimizar la calidad de los productos y fortalecer el servicio al cliente, con el objetivo de mejorar la satisfacción del consumidor.

3.2 Discusión de resultados

Una vez que se concluyó la investigación en la empresa “Pan Londres” y se utilizaron las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos, los resultados obtenidos fueron los siguientes.

De la encuesta dirigida a la Población Económicamente Activa, del sector urbano de la Ciudad de Riobamba, cabe recalcar que la gran mayoría de las personas consumen productos de panadería y pastelería, es por ello que se debe tomar estrategias que permitan posicionar a la empresa en el mercado, debido a que la mayoría de las personas adquieren estos productos en panaderías y tiendas. Algunos de los factores que las personas consideran antes de adquirir los productos, son la calidad, el precio y el servicio, es por ello que se deben implementar estrategias que ayuden a mejorar estos aspectos, alcanzando de esta manera una mayor satisfacción del cliente.

Por otra parte, existe una gran cantidad de personas que corroboran conocer a la empresa, las cuales afirman haber consumido ocasionalmente los productos que ofrece esta panadería, sin embargo, algunas de ellas mencionan que solamente han oído hablar de esta empresa, pero no han llegado a adquirir uno de sus productos, esto puede ser consecuencia de una mala o incorrecta estrategia de marketing.

De la encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa “Pan Londres”, se resume que los empleados de esta organización no conocen la filosofía institucional de la misma. A demás, los trabajadores no tienen conocimiento de las funciones que conlleva su cargo, así como también no son motivados ni capacitados para mejorar su desempeño laboral y crecimiento profesional. En consecuencia, de todos estos aspectos anteriormente mencionados la empresa no ha tenido buenos resultados, lo que le ha impedido posicionarse en el mercado y aumentar el valor de su marca.

De la entrevista dirigida al nivel ejecutivo de la empresa “Pan Londres” se concluye que la empresa cuenta con una filosofía institucional. El nivel ejecutivo está enfocado en utilizar estándares de calidad que permitan mejorar la calidad de sus productos, de igual forma se está trabajando en mejorar la atención al cliente, para reducir las quejas existentes por los consumidores, asimismo se están aplicando nuevas estrategias que le permita a la empresa adaptarse a los cambios. Finalmente, se puede deducir que la comunicación entre nivel ejecutivo y los trabajadores no es la mejor, ya que los criterios, argumentos y opiniones de ambas partes no coinciden, es por ello que nace la necesidad de crear estrategias que permitan a la empresa manejarse bajo una cultura de transparencia.

3.3 Propuesta

Plan estratégico para la empresa “Pan Londres” Riobamba 2022 - 2026.

3.3.1 Contenido de la propuesta

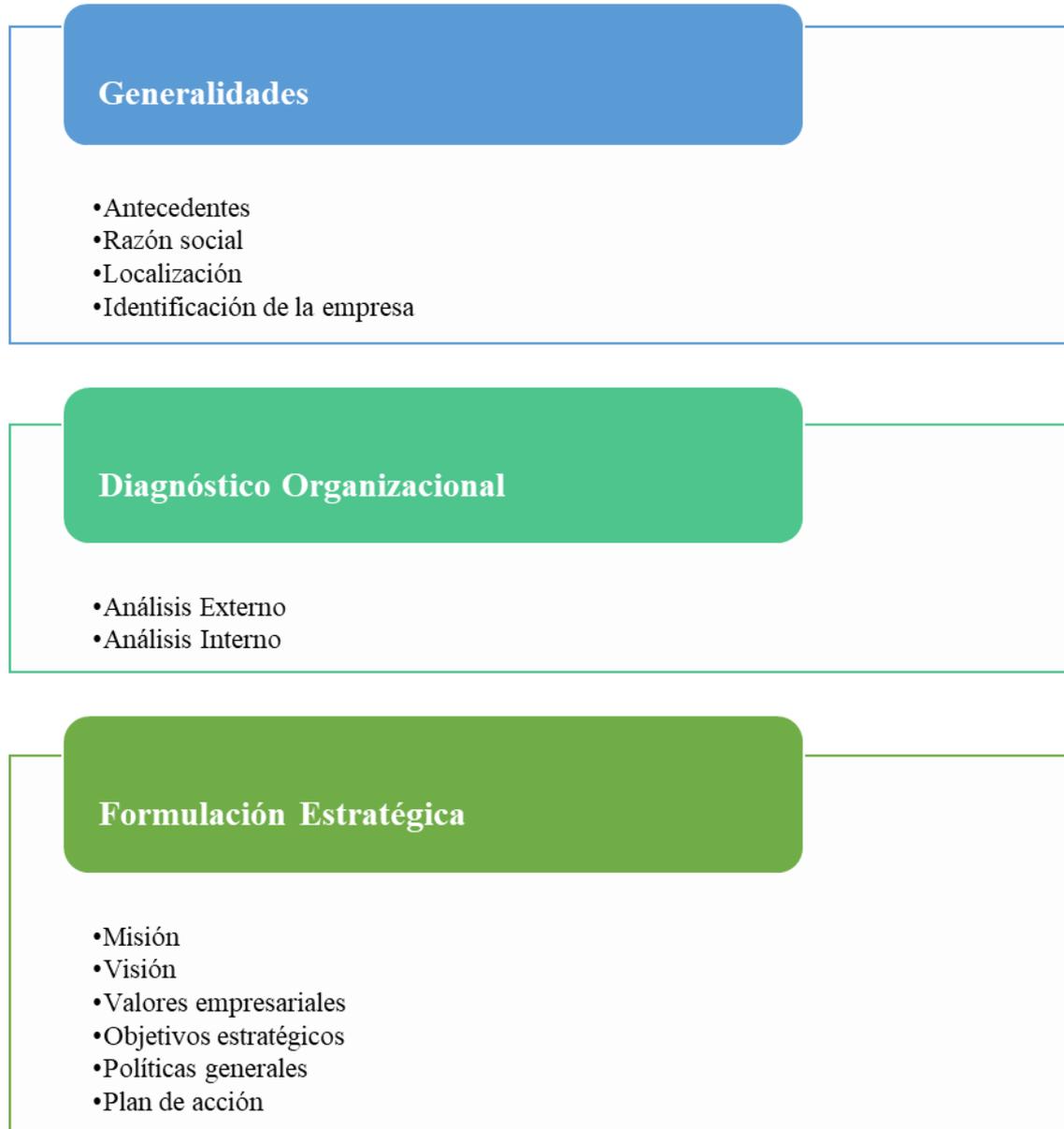


Figura 2 - 3: Contenido de la propuesta

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

3.3.2 Antecedentes

La empresa “Pan Londres” es una empresa del sector panadero, fundada por el Sr. Benjamín Cabezas y su esposa, inició sus actividades en Riobamba en 1938, este negocio es de tipo familiar, el cual comenzó en una pequeña tienda donde todos sus procesos se realizaban a mano, sin la ayuda de ningún tipo de maquinaria, esta empresa ha ido recorriendo de generación en generación, en donde se ha obtenido un crecimiento gracias a su propia receta, la cual es única y sabrosa.

Su compromiso principal se basa en que sus productos sean de calidad y sus servicios superen las expectativas de los clientes. Luego de mantener una trayectoria ascendente a lo largo de los años, desde 1992 hasta la actualidad, la empresa ha sido administrada por el Ing. Miguel Ángel Cabezas Andino, el cual se ha enfocado en crear y diversificar sus productos con el objetivo de cubrir con la demanda existente en el sector panadero y pastelero, además el gerente actual al ver la aceptación de sus productos, decidió ampliar su negocio incorporando servicios de cafetería y fortaleciendo la gama de galletería. Por otra parte, la alta demanda del mercado incentivó al gerente de la organización a incorporar una sucursal en el centro de la ciudad de Riobamba, constituida como Panadería Londres II.

En la actualidad esta empresa cuenta con 25 empleados, para el desarrollo de las actividades diarias y con una estructura organizacional de tipo jerárquico, encabezada por el gerente general, seguido del contador, panaderos, pasteleros, cajeras, vendedores y choferes.

La empresa cuenta con una estructura organizacional jerárquica, encabezada por el gerente general, seguida del contador, jefe de taller, auxiliares panificadores, auxiliares pasteleros, jefe de ventas, cajera, choferes, vendedores y operarios.

3.3.3 Razón Social

La razón social de la empresa “Pan Londres” es el diseño, elaboración y comercialización de productos de panadería, pastelería y galletería.

3.3.4 Localización

Su matriz se encuentra ubicada en la Av. Daniel León Borja y Vargas Torres en la ciudad de Riobamba - Provincia de Chimborazo y su sucursal está ubicada en las calles Guayaquil y Carabobo en la ciudad de Riobamba - Provincia de Chimborazo.

3.3.5 Identificación de la empresa

Tipo de empresa: Privada

Representante Legal: Ing. Miguel Ángel Cabezas Andino

Conformación de capital: Privada

Actividad económica: Comercial

3.3.6 Diagnóstico Organizacional

3.3.6.1 Análisis Externo

El análisis externo es todo lo que se considera ajeno a la empresa, y se puede saber el impacto que tiene en la organización, con el propósito de neutralizar las amenazas y descubrir las oportunidades que la empresa puede aprovechar para cumplir sus objetivos empresariales.

Análisis PESTEL

Tabla 20 - 3: Matriz PESTEL

Factor		Cód.	Descripción	Impacto	Detalle del impacto
P	Político	P1	Inestabilidad Política	Negativo	Desafío del poder entre el Gobierno y la Asamblea Nacional.
		P2	Corrupción	Negativo	Reputación del país para los inversores.
		P3	Plan de vacunación	Muy positivo	Reactivación económica y productiva.
		P4	Acuerdos comerciales internacionales	Muy positivo	Mayores oportunidades de expansión.
		P5	Conflicto entre Rusia y Ucrania	Negativo	Afecta al crecimiento económico del país.
E	Económico	E1	Incremento del PIB	Positivo	Incremento de la actividad económica del país.
		E2	Incremento del Comercio	Positivo	Levantamiento de las restricciones de movilidad y aforo.
		E3	Incremento de la inflación	Muy negativo	Aumenta el costo de producción y materia prima.
		E4	Aumento de consumo de los hogares	Positivo	Dinamiza la economía de las empresas y la sociedad.
S	Social	S1	Nuevas variantes del COVID - 19	Negativo	Impiden la reacción económica y productiva.
		S2	Calidad de educación deficiente	Indiferente	Bajo nivel académico que impiden las posibilidades de empleo.
		S3	Reducción de la pobreza y pobreza extrema	Positivo	Las personas pueden satisfacer sus necesidades más básicas.
T	Tecnológico	T1	Crecimiento de la innovación.	Positivo	Permite el desarrollo del país.
		T2	Aumento del uso de dispositivos tecnológicos	Positivo	Potencia la innovación y utilización de herramientas digitales.
		T3	Incremento del uso del internet	Positivo	Contribuye a las nuevas modalidades de compra – venta.
		T4	Rápido progreso tecnológico mundial.	Positivo	Aumento de la productividad con nuevas maquinarias industriales

E	Ecológico	E1	Calentamiento global	Negativo	Perturbaciones climáticas que impiden la producción de la materia prima.
		E2	Aumento de la contaminación	Negativo	Disminución de la esperanza de vida.
		E3	Escasez de las materias primas	Muy negativo	Aumenta el precio de la materia prima.
L	Legal	L1	Reforma de la ley tributaria	Indiferente	Contribución de las empresas que generaron utilidad en la pandemia y eliminación del impuesto para ciertos bienes.
		L2	Ley reformativa al Código Orgánico del Ambiente	Positivo	Conservación de la biodiversidad y protección hídrica.
		L3	Reforma de la ley de inversión	Positivo	Facilitar las inversiones extranjeras.
		L4	Reforma de la ley de seguridad social	Positivo	Transparencia de la información del IESS.
		L5	Reforma de la ley de emprendimiento juvenil	Indiferente	Fortalecimiento del emprendimiento a través de los jóvenes recién graduados.

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Tabla 21 - 3: Escala de Likert análisis PEST

Muy positivo	
Positivo	
Indiferente	
Negativo	
Muy negativo	

Fuente: Elaboración Propia

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Cinco Fuerzas de Porter

Es fundamental considerar ciertos elementos clave para el correcto funcionamiento de una empresa, es por ello que a continuación se va a realizar un análisis de la empresa mediante las 5 fuerzas de Porter.

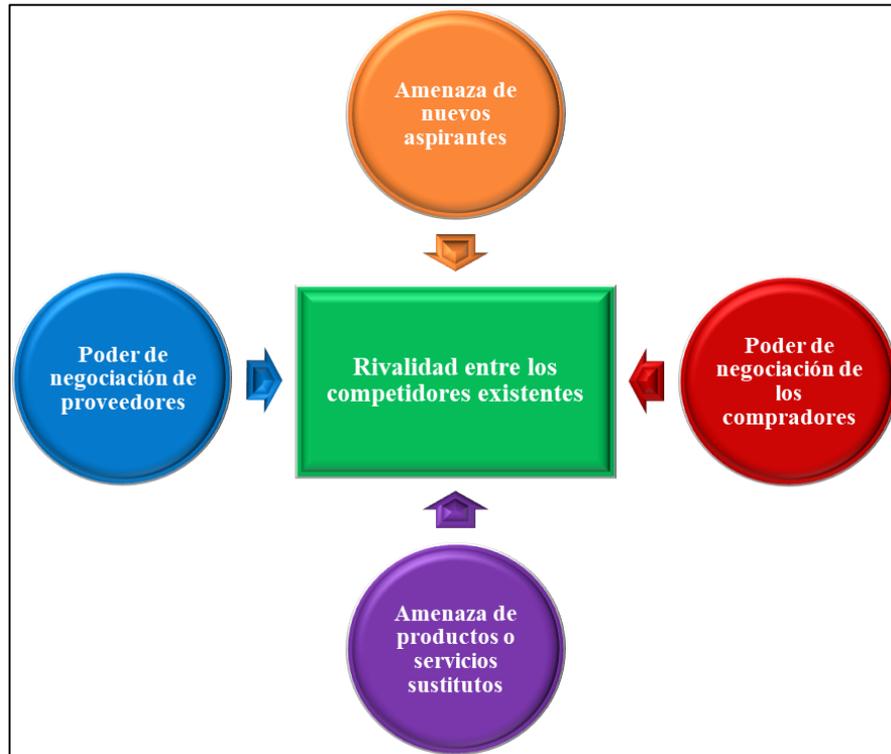


Figura 3 - 3: Cinco fuerzas de Porter

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

La industria de la panadería es cada vez más competitiva ya que existe competencia directa (panadería) e indirecta (tiendas, supermercados, etc.) debido al deseo de ampliar su mercado de distribución y venta para cubrir más zonas del país. Es por esta razón que se debe destacar más el producto en comparación a sus competidores. Sus competidores son Pan Van, La Vienesa, Lefski Pan y otros, sin embargo, su diferenciación de producto los ubica entre los mejores del mercado.

- **Amenaza de nuevos aspirantes**

Las empresas cada vez que van a lanzar un nuevo producto, siempre investigan los ya existentes con el objetivo de ser iguales o mejores. Ante esto, la empresa Pan Londres debe inclinarse por la innovación constante para evitar que sus competidores se posicionen de mejor manera.

- **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores o clientes tienen el poder de negociación ya que pueden adquirir el producto que más les convenga de otras panaderías en base a precio, sabor, tamaño, etc., en el caso que la empresa Pan Londres no cumpla con los requerimientos solicitados para satisfacer sus necesidades.

- **Amenazas de productos o servicios sustitutos**

Las amenazas de productos o servicios sustitutos en la industria panadera, pueden ser panes con otros ingredientes, cereales, galletas, pasteles, etc., convirtiéndose en sustitutos directos para las panaderías, ya que el consumidor estaría reemplazando el pan con otros productos que satisfagan la misma necesidad, sin embargo la empresa Pan Londres, cuenta con una gran variedad de productos de manera que, si el cliente no desea el pan popular, puede acceder a otros tipos de panes, también tiene la opción de consumir galletas, pasteles, postres de la misma empresa.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La empresa Pan Londres cuenta con veintiséis proveedores que suministran los materiales necesarios para la elaboración de sus productos y el funcionamiento de la empresa. Pero ciertos proveedores no tienen poder de negociación debido a que existen una gran cantidad de empresa que puedan proveer los mismos productos, sin embargo, existen otras empresas con poder de negociación ya que estas ofrecen los mejores productos, precios y descuentos del mercado como La Fabril, Moderna Alimentos, Plastik, Isporkat y Levapan.

Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG nos permite medir el crecimiento o desempeño de los productos en relación con el mercado y la competencia. Es decir, es una herramienta que nos permite conocer el ciclo de vida de los productos de la empresa.

Este análisis se realizó en base a un informe de las ventas de las últimas semanas y el nivel de aprobación y gasto de los clientes, con el fin de proponer estrategias favorables para la organización.

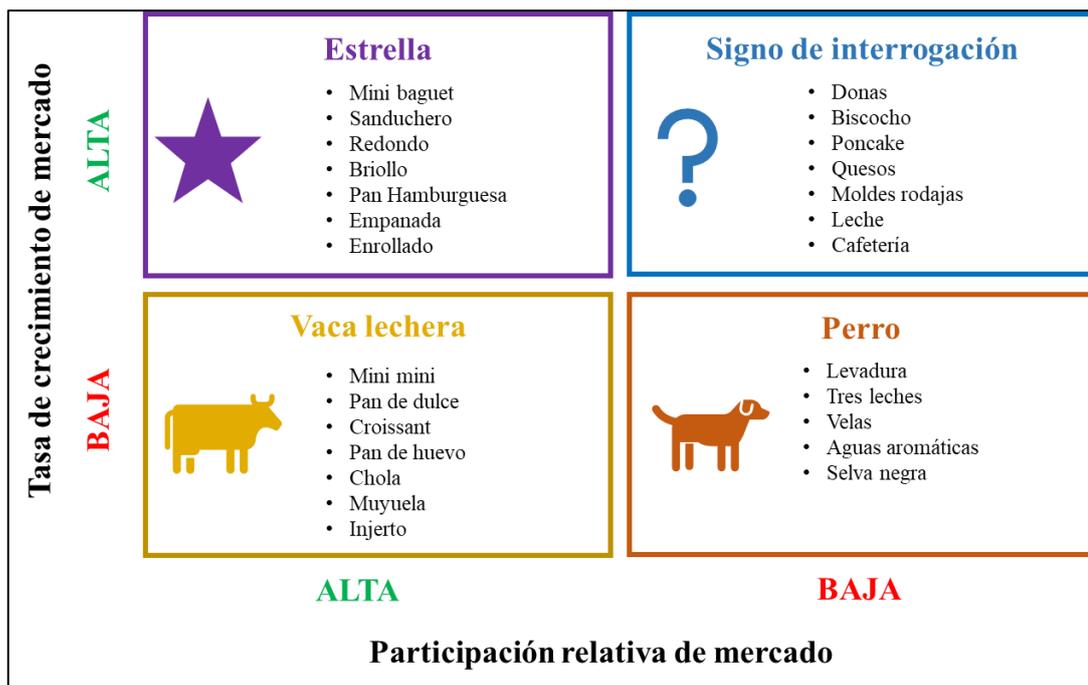


Figura 4 - 3: Matriz BCG

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022

Análisis de la matriz BCG

Los productos que se denominan como estrella y que caracterizan a la empresa “Pan Londres” por su sabor único son el pan de hamburguesa y sanduchero, es ahí donde se debe trabajar con mayor énfasis, ya que son los productos que generan mayor crecimiento y participación en el mercado.

Se debe mantener los productos vaca lechera ya que sirven como fuente de ingreso para potencializar los productos estrella, en cambio se debe trabajar en los productos signo de interrogación para convertirlos en estrella, caso contrario pueden llegar a generar una baja rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado, e incluso en ciertas ocasiones podrían generar pérdidas para la organización. Finalmente se deben trabajar en los productos perro, ya sea para mejorarlos o sacarlos del mercado, debido a que no representan ningún beneficio para la organización.

3.3.6.2 Factores del análisis externo

Tabla 22 - 3: Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	1. Plan de Vacunación 2. Acuerdos comerciales 3. Incremento del PIB 4. Incremento del uso del internet 5. Rápido progreso tecnológico mundial 6. Reforma de la ley de inversión
AMENAZAS	1. Inestabilidad Política 2. Corrupción 3. Conflicto entre Rusia y Ucrania. 4. Incremento de la inflación 5. Calentamiento global 6. Escasez de las materias primas

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

3.3.6.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 23- 3: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Factores externo clave:	Peso o ponderación	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Plan de Vacunación	0,10	3	0,30
2. Acuerdos comerciales	0,05	2	0,10
3. Incremento del PIB	0,06	2	0,12
4. Incremento del uso del internet	0,15	4	0,60
5. Rápido progreso tecnológico mundial	0,10	3	0,30
6. Reforma de la ley de inversión	0,04	1	0,04

TOTAL OPORTUNIDADES			$\Sigma = 1,46$
AMENAZAS			
1. Inestabilidad Política	0,06	1	0,06
2. Corrupción	0,06	1	0,06
3. Conflicto entre Rusia y Ucrania.	0,05	1	0,05
4. Incremento de la inflación	0,11	3	0,33
5. Calentamiento global	0,11	3	0,33
6. Escasez de las materias primas	0,11	3	0,33
TOTAL AMENAZAS			$\Sigma = 1,16$
TOTAL EFE	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,62$

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis de la matriz EFE: Una vez evaluado los factores externos se puede decir que el entorno externo es favorable para la empresa “Pan Londres”, ya que el valor ponderado de las oportunidades (1,46) supera el valor ponderado de las amenazas (1,16) y también el total del valor ponderado de la matriz es superior a 2,62 lo que quiere decir que la empresa está aprovechando de manera correcta las oportunidades del entorno externo.

3.3.7 *Análisis interno*

En toda empresa es fundamental realizar diagnósticos internos para identificar los factores que pueden ser beneficiosos o perjudiciales para el logro de los objetivos de la organización, examinando de esta manera sus debilidades, con el fin de reducir o eliminar su impacto, y aprovechar las fortalezas, creando una ventaja competitiva ante el mercado.

3.3.7.1 Factores del análisis interno

Tabla 24 - 3: Análisis Interno

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una empresa que cuenta con más de 8 décadas de tradición y reconocimiento en el mercado 2. Se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, donde existe una alta afluencia de personas 3. Cuenta con maquinaria moderna. 4. Capacidad de crear nuevos productos 5. Mejora continua de la calidad de los productos 6. Mantienen estándares de calidad 7. Amplia cartera de productos
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal poco capacitado 2. Las políticas no están claramente definidas 3. No existen ningún tipo de motivación 4. Filosofía institucional incognoscible 5. Mala comunicación

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

3.3.7.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 25 - 3: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Internos			
Factores externo clave:	Peso o ponderación	Calificación	Valor Ponderado
FORTALEZAS			
1. Es una empresa que cuenta con más de 8 décadas de tradición y reconocimiento en el mercado	0,08	4	0,32
2. Se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, donde existe una alta afluencia de personas	0,06	3	0,18
3. Cuenta con maquinaria moderna.	0,1	4	0,4

4. Capacidad de crear nuevos productos	0,09	3	0,27
5. Mejora continua de la calidad de los productos	0,09	4	0,36
6. Mantienen estándares de calidad	0,09	4	0,36
7. Amplia cartera de productos	0,04	3	0,12
TOTAL FORTALEZAS			$\Sigma = 2,01$
DEBILIDADES			
1. Personal poco capacitado	0,11	2	0,22
2. Las políticas no están claramente definidas	0,08	2	0,16
3. No existen ningún tipo de motivación	0,06	1	0,06
4. Filosofía institucional incognoscible	0,08	2	0,16
5. Mala comunicación	0,12	2	0,24
TOTAL DEBILIDADES			$\Sigma = 0,84$
TOTAL EFI	$\Sigma = 1$		$\Sigma = 2,85$

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Análisis de la matriz EFI: Una vez evaluado los factores internos se puede decir que el entorno interno es favorable para la empresa “Pan Londres”, ya que el valor ponderado de las fortalezas (2,01) supera el valor ponderado de las debilidades (0,84) y también el total del valor ponderado de la matriz es superior a 2,50 lo que quiere decir que la empresa es internamente fuerte.

3.3.8 *Nudos críticos identificados*

Nudo crítico 1

Detalle: La misión y visión de la empresa no ha sido definida y expuesta de manera correcta.

Causa: La mala comunicación entre los miembros de la empresa y el difícil acceso a esta información.

Consecuencia: El personal solo se enfoca en su propio beneficio y no busca cumplir con las metas propuestas de la empresa ya que no tienen conocimiento acerca de las mismas.

Nudo crítico 2

Detalle: Inexistencia de los valores con los que se maneja la empresa.

Causa: La mala comunicación entre los miembros de la empresa y la falta de reuniones para receptar ideas que permitan la definición idónea de los valores.

Consecuencia: El personal no toma decisiones asertivas ni define de manera correcta su conducta de trabajo.

Nudo crítico 3

Detalle: Falta de acceso a las políticas empresariales.

Causa: La mala comunicación entre los miembros de la empresa.

Consecuencia: La descoordinación de las actividades que se realizan en la empresa y la falta de estandarización de como entregar los productos y servicio a los clientes.

Nudo crítico 4

Detalle: La empresa eliminó las capacitaciones a empleados.

Causa: Los miembros de la empresa no demuestran interés cuando se brindan las capacitaciones.

Consecuencia: La pérdida de la productividad por contar con colaboradores poco competentes.

Nudo crítico 5

Detalle: La empresa eliminó los incentivos a los trabajadores.

Causa: Los trabajadores de la empresa no demuestran interés en la realización de sus actividades.

Consecuencia: El personal esta desmotivado y por ende su desempeño no es el mejor.

Nudo crítico 6

Detalle: La falta de planificación

Causa: La falta de coordinación en las actividades y la utilización de métodos empíricos.

Consecuencia: El incumplimiento de las metas por la mala toma de decisiones.

Nudo crítico 7

Detalle: La falta de promoción y publicidad

Causa: La empresa no cuenta con un presupuesto para publicidad y no existe un departamento de marketing, donde se tome las decisiones acertadas en este aspecto.

Consecuencia: Las personas conocen la empresa, pero no adquieren sus productos, debido a la falta de promoción y publicidad de su cartera de productos.

Nudo crítico 8

Detalle: La existencia de varias empresas que ofrecen productos similares o sustitutos, en lugares cercanos a la empresa.

Causa: La empresa está situada en el centro de la ciudad, en donde existe una alta afluencia de empresas que son competencia para la organización.

Consecuencia: Las personas prefieren comprar en otras tiendas lo que ocasiona poca afluencia de clientes en la empresa.

3.3.9 *Formulación estratégica*

3.3.9.1 *Construcción de Escenarios*

Para la construcción de escenarios se usó la metodología de Peter Schwartz, el cual consiste en la formulación de escenarios (sectores) de futuro, con elementos que permitan en conjunto, conocer e intuir de alguna manera “gráfica” y figurativa, los resultados de cada una de las acciones y lo que podrían conllevar en el futuro propuesto.

Tabla 26 – 3: Construcción de escenarios

VARIABLES ESTRATÉGICAS	DIRECCIONADORES O VECTORES DE FUTURO
<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura• Maquinaria• Marketing• Procesos	Innovación - tecnología
<ul style="list-style-type: none">• Acuerdos comerciales• Capacitación del personal• Motivación del personal• Estándares de calidad• Comunicación interna	Crecimiento y desarrollo empresarial

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

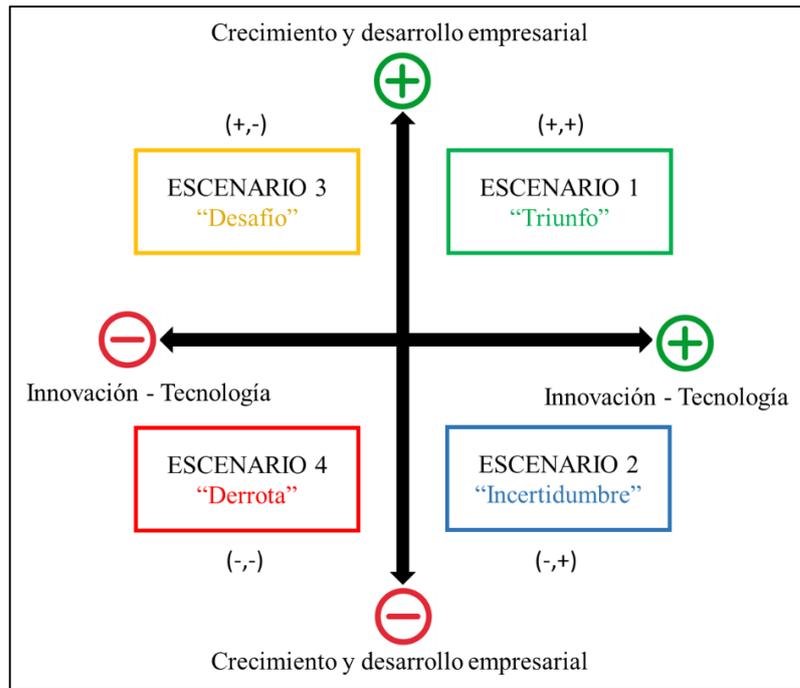


Figura 5 - 3: Eje Peter Schwartz

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Descripción de los Escenarios:

“Triunfo”

En este escenario existirán excelentes acuerdos comerciales que le permitirá a la empresa contar con una infraestructura y maquinaria con tecnología de punta, para innovar sus procesos y mantener los más altos estándares de calidad. Además, la empresa mantendrá un buen clima laboral entre los trabajadores, debido a que se contará con un personal capacitado, motivado y bien comunicado, logrando la satisfacción de los clientes y un excelente posicionamiento en el mercado, gracias a la dinamización del marketing de la empresa.

“Incertidumbre”

En este escenario se encontrará la fortaleza en su infraestructura y maquinaria, ya que contará con la tecnología más reciente y avanzada del mercado, lo que le permitirá mejorar sus procesos internos y su marketing al utilizar herramientas e instrumentos tecnológicos. Esta fortaleza será contrarrestada debido a que la empresa mantendrá un personal incompetente, desmotivado y mal comunicado, lo que impedirá mantener estándares calidad por ende imposibilitará la realización de acuerdos con las grandes cadenas comerciales.

“Desafío”

En este escenario la mayor fortaleza de la empresa será mantener altos estándares de calidad debido a que se cuenta con un personal altamente capacitado, motivado y comunicado, esto favorecerá a la realización de acuerdos comerciales con otras empresas, sin embargo, el crecimiento y desarrollo de la empresa se verá obstaculizado por la falta de equipos y maquinaria moderna que faciliten los procesos de la empresa, además, la falta de innovación y tecnología impedirá el fortalecimiento de la mercadotecnia de la organización.

“Derrota”

Este será el peor escenario para la empresa, debido a que no existirá innovación, tecnología, crecimiento, ni desarrollo empresarial y será cuestión de tiempo para que la empresa decaiga, ya que no contará con una infraestructura y maquinaria que permita realizar los procesos de manera óptima, de igual manera se verán afectadas las funciones y tareas de la empresa al no contar con un personal capacitado, motivado y bien comunicado.

3.3.9.2 Propuesta de la misión

Tabla 27 - 3: Matriz estratégica (Misión)

MATRIZ ESTRATÉGICA (MISIÓN)	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Quiénes somos?	Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería, pastelería, galletería y cafetería
¿Qué buscamos?	Brindar productos y servicios de calidad
¿Por qué lo hacemos?	Para satisfacer las necesidades y deseos
¿Para quienes trabajamos?	Para nuestros clientes o consumidores

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Somos una empresa en constante innovación, dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería, pastelería, galletería y cafetería, comprometida en satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes o consumidores, con productos y servicios de calidad, manteniendo siempre un sabor único y tradicional.

3.3.9.3 Propuesta de la visión

Tabla 28 – 3: Matriz estratégica (Visión)

MATRIZ ESTRATÉGICA (VISIÓN)	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿En cuánto tiempo?	Para el año 2026, ser una empresa líder en el ámbito de la panificación
¿Qué ofreceremos?	Ofreciendo una amplia gama de productos con los más altos estándares de calidad
¿Con qué lo haremos?	Con colaboradores, motivados, competentes y comprometido con las políticas y valores de la empresa
¿Para qué lo haremos?	Para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
¿Aplicaré mi zona de actuación?	A nivel nacional

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Para el año 2026, ser una empresa líder en el ámbito de la panificación a nivel nacional, ofreciendo una amplia gama de productos con los más altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, garantizando un excelente servicio, con colaboradores, motivados, competentes y comprometido con las políticas y valores de la empresa.

3.3.9.4 Definición de los valores organizacionales

La empresa “Pan Londres” se manejará bajo los siguientes valores:

Transparencia

Constituye la base de nuestras acciones y relaciones tanto internas para empoderar a los miembros de la empresa como externas para involucrar a los clientes.

Honestidad

Actuamos en base a la calidad humana que consiste en el accionar de todos los miembros de la empresa con coherencia y sinceridad, de acuerdo a los valores de veracidad y justicia.

Respeto

Mantenemos y promovemos el respeto para fortalecer las relaciones interpersonales y la comunicación entre colaboradores y nuestros clientes.

Responsabilidad

Trabajamos con seriedad, cumpliendo con los deberes y obligaciones dentro de la empresa asumiendo las acciones y omisiones.

Trabajo en equipo

Realizamos nuestras actividades de manera conjunta valorando el aporte y esfuerzo de todos los miembros de la empresa para el cumplimiento de los objetivos y la creación de un excelente clima laboral.

Innovación

Mejoramos constantemente los productos, procesos y equipos con el fin de acelerar el crecimiento y desarrollo de la organización.

Calidad

Manejamos estándares de calidad para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes tanto internos como externos.

Compromiso

Tenemos sentido de pertenencia con la empresa en la consecución de los objetivos, por lo que realizamos nuestras funciones con amor y alegría.

3.3.9.5 Políticas empresariales

En la actualidad es muy importante que en toda empresa implante políticas para un buen desarrollo de las actividades y puedan alcanzar los objetivos que se plantean en cierto periodo de tiempo. A continuación, se determinan políticas más relevantes para la empresa Pan Londres.

Políticas generales

- Todos los esfuerzos estarán enfocados en mejorar el desempeño y productividad de la empresa.
- Impulsaremos el incremento del número de ventas y la rentabilidad de la empresa.
- Daremos prioridad a la capacitación y motivación al personal de la organización.
- Propenderemos el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Brindar un servicio de calidad, respetando las normas de higiene y atención al cliente.

Política de cambio y flexibilidad

- Adaptarse a las exigencias y requerimientos del cliente.

Política de RRHH

- Los programas y proyectos deben ser revisados y evaluados de manera periódica, independiente al departamento al que pertenezca.

Política de calidad

- Los procesos productivos serán realizados bajo los estándares de calidad establecidos, mejora continua e innovación.

Políticas de ventas

- Realizar entregas bajo pedido y otorgar créditos, una vez que el cliente ya nos haya proporcionado sus datos personales.

Política de compras

- Negociar condiciones favorables a la empresa de conformidad a lo que esté determinado al mercado.

3.3.9.6 Organigrama estructural

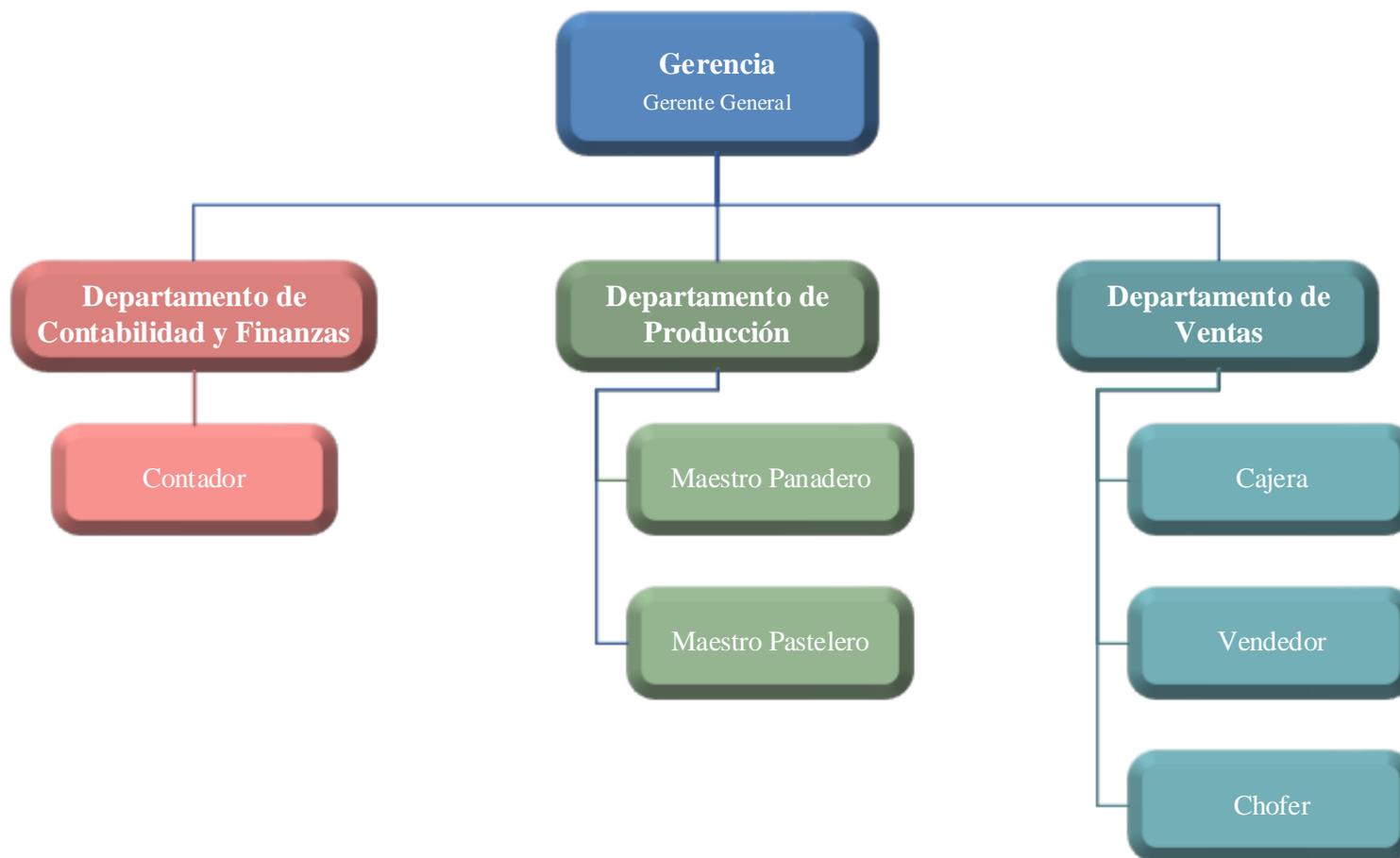


Figura 6 - 3: Organigrama estructural

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

3.3.9.7 Organigrama Funcional

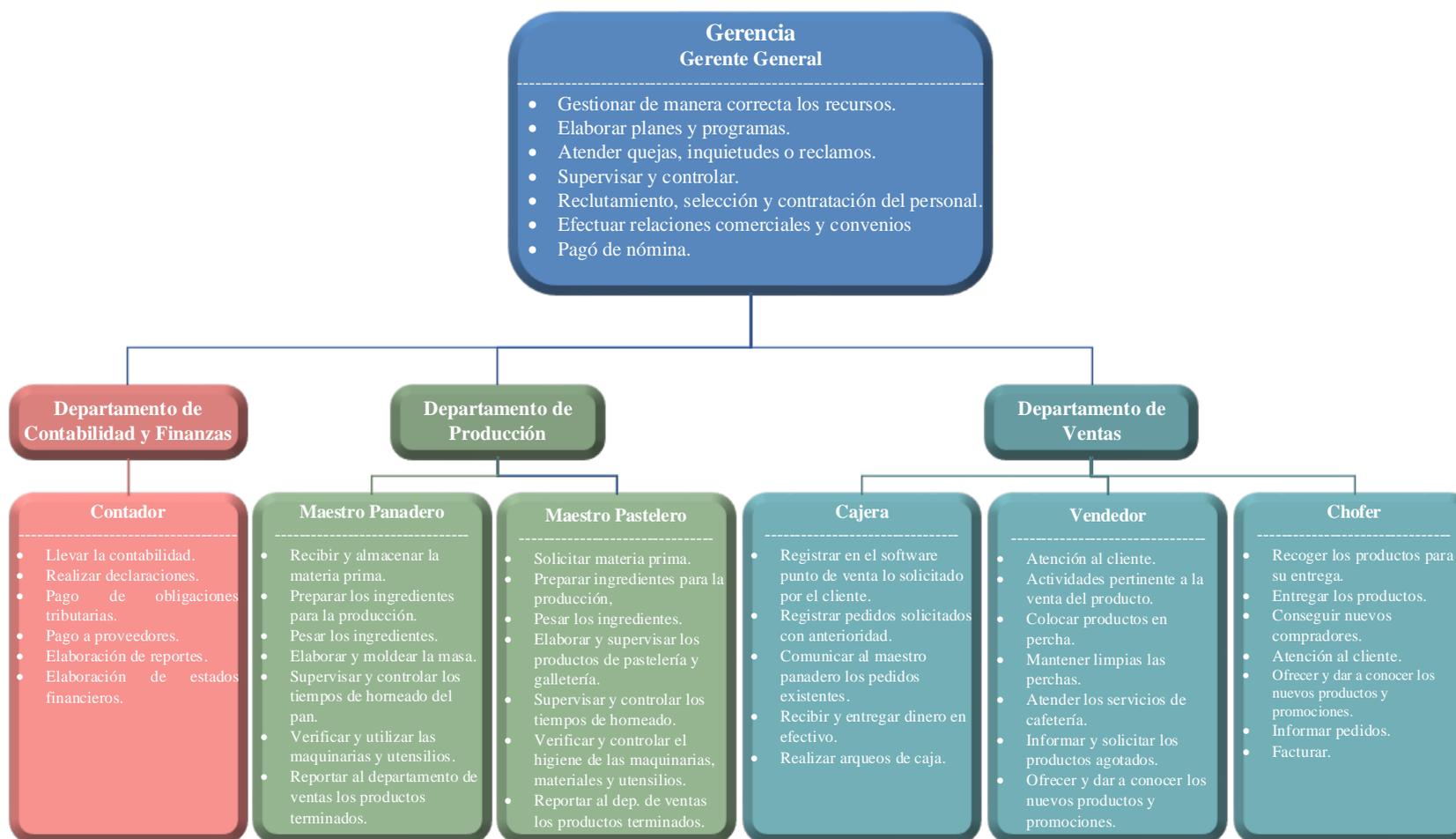


Figura 7 - 3: Organigrama funcional

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

3.3.9.8 *Manual de Funciones*

El contar con un manual de funciones es fundamental en una organización debido a que con esta herramienta de gestión se define el propósito de cada puesto, como también se detalla las funciones y responsabilidad de cada cargo, evitando que exista la duplicidad de funciones, este instrumento permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones dentro de la organización. El obtener resultados favorables para la empresa Pan Londres se basa en la correcta realización y aplicación de cada uno de los manuales propuestos, los cuales se puede observar en las siguientes tablas.

El manual de funciones que corresponde al cargo de contador, maestro panadero, maestro pastelero, vendedor y chofer ver en anexo A, B, C, D, E

Tabla 29 - 3: Manual de funciones correspondiente al cargo Gerente General.

	<p>PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p>Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p>Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO N.º 1	
Nombre del cargo: Gerente General	
Departamento: Gerencia	Número de cargos iguales: 0
Jefe Inmediato: Ninguno	
OBJETIVO	
Asegurar el logro de los objetivos de la empresa alineando estrategias hacia la rentabilidad, posicionamiento y sustentabilidad en el mercado, integrando todos los departamentos de la empresa y manteniendo un clima y cultura motivadora que proyecte los más altos niveles de liderazgo, excelencia, eficiencia y competitividad.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los recursos de la empresa de manera eficiente y eficaz. 2. Comprobar el cumplimiento de la filosofía empresarial, principios, valores y objetivos organizacionales. 3. Elaborar planes y programas para todos los departamentos de la empresa. 4. Atender las quejas, inquietudes o reclamos de los clientes tanto internos como externos. 5. Supervisar y controlar la correcta realización de las actividades de cada trabajador. 6. Reclutamiento, selección y contratación del personal. 7. Efectuar relaciones comerciales y convenios. 8. Pago de nómina. 9. Diseño de nuevos productos. 10. Cumplir con las normas y políticas establecidas. 	
PERFIL DEL CARGO	
Formación	Ingeniero/licenciado en Administración de empresas.
Experiencia	2 años
Conocimientos	Constitución de organizaciones Conocimientos básicos en contabilidad Conocimientos en funciones y procesos empresariales

	Conocimientos ofimáticos
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de Liderazgo ✓ Capacidad de Negociación ✓ Capacidad de Organizar ✓ Capacidad de Dirigir ✓ Capacidad de Controlar ✓ Capacidad de Planificar ✓ Gestión de Conflictos ✓ Buena Comunicación ✓ Escucha Activa ✓ Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Tabla 30 - 3: Manual de funciones correspondiente al cargo Gerente General.

	<p>PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p>Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p>Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
--	--

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO N.º 2	
Nombre del cargo: Maestro Panadero	
Departamento: Producción	Número de cargos iguales: 6
Jefe Inmediato: Gerente General	
OBJETIVO	
Elaborar adecuadamente los productos de panadería utilizando de manera eficiente los recursos de la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y almacenar la materia prima en bodega. 2. Preparar los ingredientes necesarios para la elaboración de los productos. 3. Pesar los ingredientes adecuadamente. 4. Elaborar y moldear las masas de los productos. 5. Supervisar y controlar los tiempos de horneado del pan. 6. Utilizar de manera correcta la maquinaria. 7. Verificar y controlar que las maquinarias, materiales y utensilios estén en las correctas condiciones higiénicas para la producción. 8. Reportar al departamento de ventas los productos terminados. 9. Cumplir con las normas y políticas establecidas. 	
PERFIL DEL CARGO	
Formación	Bachiller Pastelero calificado
Experiencia	2 años
Conocimientos	Cursos de panadería. Prácticas de seguridad alimentaria. Temas relacionados con panadería.
Habilidades y aptitudes	✓ Responsabilidad ✓ Buena Comunicación

	<ul style="list-style-type: none">✓ Escucha Activa✓ Trabajo en Equipo✓ Concentración✓ Resolución de problemas
--	--

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Tabla 31 - 3: Manual de funciones correspondiente al cargo Cajera.

	<p>PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p>Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p>Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO N.º 3									
Nombre del cargo: Cajera									
Departamento: Ventas	Número de cargos iguales: 5								
Jefe Inmediato: Gerente General									
OBJETIVO									
Realizar los registros de las ventas realizadas diariamente al igual y arqueos de caja.									
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES									
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar en el software punto de venta todo lo que el cliente solicita. 2. Registrar los pedidos solicitados con anterioridad. 3. Comunicar al maestro panadero los pedidos existentes. 4. Recibir y entregar dinero en efectivo. 5. Realizar los arqueos de caja. 6. Apoyar a la vendedora en el momento que sea necesario. 7. Cumplir con las normas y políticas establecidas. 									
PERFIL DEL CARGO									
Formación	Bachiller								
Experiencia	1 año								
Conocimientos	Matemática básica. Técnicas para el manejo de maquinaria registradoras, calculadoras, entre otras. Atención al cliente								
Habilidades y aptitudes	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td>✓ Responsabilidad</td> <td>✓ Manejo de Conflictos</td> </tr> <tr> <td>✓ Cortesía</td> <td>✓ Buena Comunicación</td> </tr> <tr> <td>✓ Honestidad</td> <td>✓ Escucha Activa</td> </tr> <tr> <td>✓ Orientación al cliente</td> <td>✓ Trabajo en Equipo</td> </tr> </table>	✓ Responsabilidad	✓ Manejo de Conflictos	✓ Cortesía	✓ Buena Comunicación	✓ Honestidad	✓ Escucha Activa	✓ Orientación al cliente	✓ Trabajo en Equipo
✓ Responsabilidad	✓ Manejo de Conflictos								
✓ Cortesía	✓ Buena Comunicación								
✓ Honestidad	✓ Escucha Activa								
✓ Orientación al cliente	✓ Trabajo en Equipo								

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

3.3.10 Planteamiento Estratégico

3.3.10.1 Análisis CAME

Matriz CAME

Tabla 32 - 3: Matriz CAME

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz CAME cruzada con Matriz FODA		<p>F1) Es una empresa que cuenta con más de 8 décadas de tradición y reconocimiento en el mercado</p> <p>F2) Se encuentra ubicada en el centro de la ciudad</p> <p>F3) Cuenta con maquinaria modernas</p> <p>F4) Capacidad de crear nuevos productos</p> <p>F5) Mejora continua de la calidad de los productos</p> <p>F6) Mantienen estándares de calidad</p> <p>F7) Amplia cartera de productos</p>	<p>D1) Personal poco capacitado</p> <p>D2) Las políticas no están claramente definidas</p> <p>D3) No existen ningún tipo de motivación</p> <p>D4) Filosofía institucional incognoscible</p> <p>D5) Mala comunicación</p> <p>D6) Marketing digital ineficiente</p>
ANÁLISIS EXTERNO	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1) Plan de Vacunación</p> <p>O2) Acuerdos comerciales</p> <p>O3) Incremento del PIB</p> <p>O4) Incremento del uso del internet</p> <p>O5) Rápido progreso tecnológico mundial</p> <p>O6) Reforma de la ley de inversión</p>	<p>Estrategias ofensivas (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acoplar con tecnología moderna la infraestructura de la empresa. ✓ Realizar acuerdos comerciales internacionales para importar maquinaria con tecnología de punta. ✓ Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la maquinaria para poder ofrecer los productos a las grandes cadenas comerciales. 	<p>Estrategias de reorientación (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de manera virtual o presencial. ✓ Reforzar el marketing a través de las nuevas plataformas y herramientas digitales. ✓ Motivar al personal a través de la implementación de un plan de incentivos.

ANÁLISIS EXTERNO	<p>AMENAZAS</p> <p>A1) Inestabilidad Política</p> <p>A2) Corrupción</p> <p>A3) Conflicto entre Rusia y Ucrania.</p> <p>A4) Incremento de la inflación</p> <p>A5) Calentamiento global</p> <p>A6) Escasez de las materias primas</p> <p>A7) Incremento de la competencia</p>	<p>Estrategias defensivas (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Innovar permanentemente los productos con estándares de calidad, con el propósito de crear un aspecto diferenciador ante la competencia. ✓ Utilizar maquinarias con menor impacto perjudicial al medio ambiente. ✓ Adquirir materia prima de proveedores fijos que nos ofrezcan mejor calidad a menor precio. 	<p>Estrategias de supervivencia (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fortalecer la filosofía institucional de la empresa para sobresalir frente a la competencia. ✓ Informar al personal acerca de las políticas de la empresa para evitar malos entendidos y la rotación del personal. ✓ Elaborar un plan de comunicación interna, que permita mejorar el rendimiento y la competitividad.

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Estrategias de defensa (FA): Cuando existen fortalezas de la empresa, enfrentando a las amenazas del entorno.

Estrategias ofensivas (FO): Cuando existen oportunidades del entorno, junto a las fortalezas con las que cuenta la empresa.

Estrategias de supervivencia (DA): Cuando se tiene debilidades de la empresa frente a las amenazas del entorno.

Estrategias de reorientación (DO): Cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

3.3.10.2 Matriz de priorización de Holmes

Es una matriz que nos sirve para identificar o dar prioridad a diferentes opciones que tengamos. (Rivadeneira, 2013)

Es fundamental ponderar las estrategias para dar prioridad a las que se deben realizar con mayor carácter urgente, estas se ponderaran de acuerdo a su impacto.

1 = mayor prioridad

0,50 = la misma prioridad

0 = menor prioridad

Total = Sumatoria de la ponderación

Orden = Prioridad de estrategia

Tabla 33 - 3: Matriz de priorización de estrategias – Método Holmes

	Acoplar con tecnología moderna la infraestructura de la empresa.	Realizar acuerdos comerciales internacionales para importar maquinaria con tecnología de punta.	Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la maquinaria para poder ofrecer los productos a las grandes cadenas comerciales.	Implementar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de manera virtual o presencial.	Reforzar el marketing a través de las nuevas plataformas y herramientas digitales.	Motivar al personal a través de la implementación de un plan de incentivos.	Innovar permanentemente los productos con estándares de calidad, con el propósito de crear un aspecto diferenciador ante la competencia.	Utilizar maquinarias con menor impacto perjudicial al medio ambiente.	Adquirir materia prima de proveedores fijos que nos ofrezcan mejor calidad a menor precio.	Fortalecer la filosofía institucional de la empresa para sobresalir frente a la competencia.	Informar al personal acerca de las políticas de la empresa.	Elaborar un plan de comunicación interna, que permita mejorar el rendimiento y la competitividad.	Difundir e informar al personal acerca de la filosofía institucional, políticas, manual de funciones, organigrama estructural y funcional de la empresa.	TOTAL	ORDEN
Acoplar con tecnología moderna la infraestructura de la empresa.	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	11
Realizar acuerdos comerciales internacionales para importar maquinaria con tecnología de punta.	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	12

Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la maquinaria para poder ofrecer los productos a las grandes cadenas comerciales.	1	1		0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	10
Implementar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de manera virtual o presencial.	1	1	1		1	0,50	1	1	1	1	1	0	1	10,5	2
Reforzar el marketing a través de las nuevas plataformas y herramientas digitales.	1	1	1	0		0	0	1	0,50	0	0	0	0	4,5	9
Motivar al personal a través de la implementación de un plan de incentivos.	1	1	1	0,50	1		1	1	0,50	1	1	0	0	9	4
Innovar permanentemente los productos con estándares de calidad, con el propósito de crear un aspecto diferenciador ante la competencia.	1	1	1	0	1	0		1	1	0,50	1	0	0	7,5	5
Utilizar maquinarias con menor impacto perjudicial al medio ambiente.	0	0	0	0	0	0	0		0	0,50	0	0	0	0,5	13
Adquirir materia prima de proveedores fijos que nos ofrezcan mejor calidad a menor precio.	1	1	1	0	0,50	0,50	0	1		0	0	0	0	5	8
Fortalecer la filosofía institucional de la empresa para sobresalir frente a la competencia.	1	1	1	0	1	0	0,50	0,50	1		1	0	0	7	6

Informar al personal acerca de las políticas de la empresa para evitar malos entendidos y la rotación del personal.	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0		0	0	6	7
Elaborar un plan de comunicación interna, que permita mejorar el rendimiento y la competitividad.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	12	1
Difundir e informar al personal acerca de la filosofía institucional, políticas, manual de funciones, organigrama estructural y funcional de la empresa.	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0		10	3

Fuente: Elaboración propia.

Realizado por: Saltos, K, Zhunio, C, 2022.

3.3.11 *Objetivos estratégicos*

A partir de la solución estratégica propuesta, se definen las áreas de resultado clave.

Un área de resultados clave es donde la organización debe hacer los mayores esfuerzos para garantizar el cumplimiento de la misión y la visión. Un área de resultados clave puede incluir varias áreas funcionales.

El proceso de planeación estratégica se basa en las áreas de resultados clave y se considera funcional cuando se eliminan o reducen las debilidades, se amplían las fortalezas, se atienden apropiadamente las amenazas y se aprovecha las oportunidades de la empresa.

Tras el análisis realizado previamente, se considera oportuno establecer los siguientes objetivos estratégicos.

Objetivo estratégico 1

Mejorar el desempeño y productividad de la empresa.

Objetivo estratégico 2

Incrementar el número de ventas y la rentabilidad de la empresa.

Objetivo estratégico 3

Capacitar y motivar al personal de la organización.

Objetivo estratégico 4

Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

3.3.12 *Plan de acción*

El plan de acción permitirá identificar y asignar las tareas que se van a realizar dentro de un periodo determinado, así como también los recursos y costos necesarios para la realización de cada una de estas actividades, con el propósito de lograr un objetivo dado. El plan de acción es un espacio donde se define los siguientes aspectos; qué, cómo, cuándo y con quién ejecutar la acción.

Plan de acción – Plan operativo anual

Tabla 34 - 3: Plan para mejorar el desempeño y productividad de la empresa

Objetivo	Mejorar el desempeño y productividad de la empresa.											Indicador				
Estrategias	Meta	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma 2022-2026											
					2022		2023		2024		2025		2026			
					1	2	1	2	1	2	1		2	1	2	
S		S		S		S		S		S						
Elaborar un plan de comunicación interna.	80%	Humano Material Tecnológico		Gerente General												Plan de comunicación.
Difundir e informar al personal acerca de la filosofía institucional, políticas, manual de funciones, organigrama estructural y funcional de la empresa.	95%	Humano Material Tecnológico		Gerente General Contador												Número de trabajadores informados.
Acoplar con tecnología moderna la infraestructura de la empresa.	50%	Humano Material Financiero Tecnológico	\$ 6.000,00	Gerente General Persona contrada												Número de adquisiciones tecnológicas.
Realizar acuerdos comerciales internacionales para importar maquinaria con tecnología de punta.	10%	Humano Tecnológico		Gerente General												Número de acuerdos comerciales.
TOTAL			\$ 6.000,00													

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Tabla 35 – 3: Plan para incrementar el número de ventas y rentabilidad de la empresa.

Objetivo	Incrementar el número de ventas y la rentabilidad de la empresa.											Indicador				
Estrategias	Meta	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma 2022-2026											
					2022		2023		2024		2025		2026			
					1	2	1	2	1	2	1		2	1	2	
					S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
Innovar permanentemente los productos con estándares de calidad	90%	Humano Material Tecnológico		Gerente General Panaderos Pasteleros												Estandares de calidad.
Reforzar el marketing a través de las nuevas plataformas y herramientas digitales.	90%	Humano Material Financiero Tecnológico	\$ 2.000,00	Gerente General Persona contrada												Número de clientes. Número de seguidores y visitas en redes sociales.
Aprovechar al máximo la capacidad instalada de la maquinaria para poder ofrecer los productos a las grandes cadenas comerciales.	100%	Humano		Panaderos Pasteleros												Número de productos producidos.
TOTAL			\$ 2.000,00													

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Tabla 36 - 3: Plan para capacitar y motivar al personal de la organización.

Objetivo		Capacitar y motivar al personal de la organización.										Indicador			
Estrategias	Meta	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma 2022-2026										
					2022		2023		2024		2025		2026		
					1	2	1	2	1	2	1		2	1	2
Implementar un plan de capacitación para los colaboradores de la empresa de manera virtual o presencial.	100%	Humano Material Financiero Tecnológico	\$ 1.000,00	Gerente General Persona contratada											Número de trabajadores capacitados.
Implementar un plan de incentivos.	50%	Humano Material Financiero Tecnológico	\$ 1.000,00	Gerente General Contador											Número de incentivos entregados.
TOTAL			\$ 2.000,00												

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

Tabla 37 - 3: Plan para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Objetivo	Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.											Indicador				
Estrategias	Meta	Recursos	Costo	Responsable	Cronograma 2022-2026											
					2022		2023		2024		2025		2026			
					1	2	1	2	1	2	1		2	1	2	
					S	S	S	S	S	S	S	S	S	S		
Fortalecimiento de la filosofía institucional de la empresa.	80%	Humano Material Tecnológico		Gerente General												Filosofía institucional bien definida.
Utilizar maquinarias con menor impacto perjudicial al medio ambiente.	95%	Humano Material Tecnológico	\$ 5.000,00	Gerente General Panaderos Pasteleros												Número de maquinarias ecológicas.
TOTAL			\$5.000,00													

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

Realizado por: Saltos. K, Zhunio. C, 2022.

CONCLUSIONES

- A lo largo de la investigación a través de fundamentos teóricos, técnicas y conocimientos se logró evidenciar la inexistencia de un plan estratégico para gestionar las actividades y procesos de la empresa, lo que ocasiona problemas en el desempeño de los trabajadores y la satisfacción al cliente. Además, no existe un direccionamiento que le permita a la empresa alcanzar sus metas. Es decir, las problemáticas se generan al interior de la organización. A pesar de todos estos inconvenientes la empresa mantiene un buen reconocimiento en el mercado.
- El diagnóstico organizacional se realizó con la ayuda de varias herramientas estratégicas que permitieron conocer la situación actual y real de la empresa, en la que se determinó que la organización cuenta con un buen volumen de ventas, sin embargo, la empresa no se encuentra bien organizada, debido a la carencia de políticas, organigramas, manual de funciones, capacitaciones, filosofía institucional bien definida, entre otras, que impiden el crecimiento y desarrollo de la organización.
- Considerando las falencias observadas, se propone un plan estratégico para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa, para ellos se planteó una filosofía institucional acorde a las necesidades de la empresa, de igual manera se propuso un organigrama y manual de funciones de acuerdo a la estructura de la organización y se implementó ciertas estrategias enfocadas a la capacitación, incentivos, publicidad, comunicación, entre otras, con el objetivo de eliminar o reducir los problemas detectados, permitiendo su desarrollo y posicionamiento en el mercado, consiguiendo rentabilidad y estabilidad.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable realizar periódicamente un diagnóstico a la situación de la empresa, para estar al tanto ante cualquier situación o circunstancia que afecte a la parte administrativa, de igual forma conocer bajo que parámetros se trabaja, manteniendo clara la misión y visión de la empresa.
- Es necesario socializar la filosofía institucional propuesta para la empresa, en reuniones con todos los empleados, lo cual permitirá que cada trabajador contribuya al logro de los objetivos deseados de la organización, creando así sentido de pertenencia.
- Se recomienda a la empresa “Pan Londres” implementar el plan estratégico propuesto con el fin de aprovechar al máximo cada estrategia planteada en relación a capacitaciones, incentivos, marketing y comunicación, con el fin de fomentar el compromiso de todos los trabajadores, logrando así mejores resultados al momento de cumplir con sus actividades.

GLOSARIO

Direccionamiento estratégico: Se refiere a la visión de futuro de la empresa la cual está direccionada por los objetivos y acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo. (Dubois, 2009, p. 13)

Eficacia: “Capacidad para alcanzar sus metas de forma rápida, lo que les permite a las empresas ser exitosas en poco tiempo”. (Merli, 1997, p. 1)

Eficiencia: Logro de los objetivos de la empresa, minimizando al máximo los costes, el no dar cumplimiento a los objetivos o el desperdicio de los recursos, hace que el objetivo no sea eficiente”. (Mokate, 2001, p. 5)

Empresa: “Conjunto de dos o más personas que pueden y están dispuestas a comunicarse para realizar actividades conjuntamente, con el fin de lograr los objetivos empresariales”. (Lozano, 2011, p. 7)

Estrategia: “Implica la coordinación de actividades, dando un enfoque propio y valioso que permita crear una diferenciación en el mercado”. (Porter, 2008, p. 107)

BIBLIOGRAFÍA

- Ackerman, S. E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/401554578/Metodologia-de-la-investigacion-pdf>
- Arias, E. (2020). Investigación documental. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-documental.html>
- Arias Gonzales, J. L. (2020). *Herramientas digitales para recolectar datos* (Primera). Recuperado de: https://repositorio.concytec.gob.pe/bitstream/20.500.12390/2237/1/AriasGonzales_MetodosDeInvestigacionOnline_libro.pdf
- Ávila, V. (2015). *Diseño de un plan estratégico y un sistema de gestión por procesos para la empresa familiar de terminados gráficos grupo tecnobrillo*. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10677/TESIS%20PLAN%20ESTRATEGICO%20Y%20SISTEMA%20DE%20GESTION%20POR%20PROCESOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bazán, & Salazar. (2010). Vista de Propuesta de políticas administrativas de recursos humanos para el departamento de enfermería de un hospital tipo III de San Felipe. *Enfermería Global*. Recuperado de: <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/93751/90381>
- Bosquez, J. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la constructora REJUCAWA CONSTRUCCIONES S.A. y su influencia con el compromiso organizacional*. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7632/1/T-UCE-0007-353i.pdf>
- Cabrejos, F., Chaclatana, A., López, I., & Villa, J. (2018). *Plan Estratégico 2018-2020 para la empresa Andrea Producciones*. Recuperado de: http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3232/1/2018_Cabrejos-Arauco.pdf
- Cajal, A. (2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Lifeder. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Cardona, P., & Rey, C. (2009). *La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión* (IESE).
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. En *Ciencias Económicas* (p. 249). Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>

- Contreras, C., Jarquín, L., Chagoya, B., & Ambrosio, J. (2016). *Manual de Planeación Estratégica* (1ra edición). Recuperado de: https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf
- Dagnino, J. (2014). Tipos de estudios. *Chil Anest*, 107. Recuperado de: <https://revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n02.05.pdf>
- Díaz de León, N. (n.d.). *Población y Muestra*. Retrieved October 28, 2021, Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/63099/secme26877.pdf?sequence=1>
- Dubois, R. (2009a). *Glosario de términos en planificación*. Recuperado de: <http://web.ula.ve/plandes/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Glosario-de-terminos-en-Planificaci%C3%B3n.pdf>
- Dubois, R. (2009b). *Glosario de términos en planificación*. Recuperado de: <http://web.ula.ve/plandes/wp-content/uploads/sites/10/2017/09/Glosario-de-terminos-en-Planificaci%C3%B3n.pdf>
- Fincowsky, F. (1998). *Organización de Empresas* (1ra ed.). McGRAW-HILL. Recuperado de: <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- García, I. (2017, noviembre 14). *¿Qué es la eficiencia?* Recuperado de: <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>
- Gómez Bastar, S. (2012). Metodología de la investigación. In *Red Tercer Milenio* (Primera). Red Tercer Milenio. Recuperado de: <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/handle/123456789/2019>
- González, J. J., & Rodríguez, M. T. (2019). Manual Práctico de Planeación Estratégica. In *Díaz de Santos*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/129291>
- Guerrero Portillo, S., Montoya-Juárez, R., & Hueso-Montoro, C. (2014). Diseño Documental. *Index de Enfermería*, 23(1–2), 56–60. Recuperado de: <https://doi.org/10.4321/S1132-12962014000100012>
- Handl, K. (2014). *Aplicación práctica del Diagrama de Gantt en la Administración de un proyecto*. 3.

Hernández, N. (2015). *Análisis FODA* (No. 2). Recuperado de:
<https://core.ac.uk/download/pdf/55527463.pdf>

Hernández Pérez, J. A. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*. 3. Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_E_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1645486278&Signature=Sxhuv9wQkb20mj8Sp23hv5Y6O860tRRY1crLOd8axFLk-MmCLHpE-yqKyaWJ-NIZ0ScEQTF4R3Acut90i0OqqWakYsQRB~SkEVzOe8USudckKkTFUEO2RhOIWWdBR1p2G6V5IOxXa-aq5zFavoaijSoauKsKn6Vx57ICdTv4Lhkq7wSuRaJZo8OVRl3apI3MgBXW7B75rZYUJpBLaOqoWkVIEjzwnwytT5WnwkxO6hIYzSpq3jeoZglauOaiDXsb7ckVH9br53JPSFI2VG19D1u2iDci4vewi-6dVCLXZHQ9VX-UBwpgbfWuTH~1IevUWfEK~ioSsZ1yRQPm~RJiQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Jaramillo Luzuriaga, S. A., & Tenorio Delgado, J. A. (2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial*. 3, 72–73.

Jerez Villacis, G. V. (2017). *Plan Estratégico y la Ventaja Competitiva de la Empresa “Panadería y Pastelería Migas Cake” de la Ciudad De Ambato, Provincia de Tungurahua*. Recuperado de: <https://1library.co/document/download/yd29p61q>

Kofman, F. (2015). *La Empresa Consciente*. Aguilar.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Domínguez Chávez Guillermo, Ed.; 11th ed.).

Lozano, F. (2011). *Qué es la ética de la empresa* (Primera). Editorial Proteus. Recuperado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IA0vDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=que+es+una+empresa&ots=zK3_WBi5OM&sig=29SbIx3BFp7paU94fKxLsqbJipM#v=onepage&q=que%20es%20una%20empresa&f=false

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno* (Díaz de Santos Albasanz, Ed.). Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LDSStM0GQPkgC&oi=fnd&pg=PA33&dq=analisis+pest&ots=00SpLuv3m3O&sig=BxW9vIb3BTlQKSbvisBxyNHZE0U#v=onepage&q&f=false>

- Martínez Pedrós, Daniel., & Milla Gutiérrez, Artemio. (2000). Introducción al plan estratégico. In *Planificación estratégica* (p. 18). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663>
- Mauricio, A., Forero, D., Marcela, A., & Montañez, S. (2015). *Manual de funciones por competencias para la empresa* Manual de funciones por competencias para la empresa Laboratorios Girasol Aseo Ltda Laboratorios Girasol Aseo Ltda. 20. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/>
- Mejía, C. A. (1998). Indicadores de Efectividad y Eficacia. *Planning*. Recuperado de: http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Octubre1998.pdf
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz* (1st ed.). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=fBVXAkHnZvkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_vpt_reviews#v=onepage&q&f=false
- Milla Gutiérrez, A., & Martínez Pedros, D. (2012). Análisis del entorno. In *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (pp. 33–81). Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/urjc/titulos/62649>
- Mokate, K. M. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?* (I-24). Recuperado de: <http://courseware.url.edu.gt/PROFASR/Docentes/Facultad%20de%20Ciencias%20Pol%C3%ADticas%20y%20Sociales/Gu%C3%ADa%20Docente%20Gerencia%20Social%201/Bibliograf%C3%ADa%20digital/Gu%C3%ADa%203/Unidad%209/MOKATE1.PDF>
- Moreno, C., & del Cerro, S. (2009). *Valores Empresariales*. Recuperado de: <https://www.url.edu/sites/default/files/content/file/2019/09/25/36/valores-empresariales.pdf>
- Münch Galindo, Lourdes. (2015). *Manejo del proceso administrativo*. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38000>
- Neill, D. A., & Cortez Suárez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica* (UTMACH, Ed.). Recuperado de: http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestiacionCientifica.pdf?fbclid=IwAR0IDJcRgTOIoCgI36WsbKeaFw9QJm3ppgG80uXJ0prjLIQ_Nd1-Ma_GJr0

- Núñez Escarcena, L. P., Uema Uyeda, R. L., & Ramón Espinoza, Y. H. (2018). *Plan estratégico para la empresa Crocante 2017 - 2019*.
- Ordaz, V., & Saldaña, G. (2006). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2009). *Definición de plan - Qué es, Significado y Concepto*. Recuperado de: <https://definicion.de/plan/>
- Pinchao, L. (2017). *Pensamiento filosófico* (1ra Ed). Unimar. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Diego-Rodriguez-71/publication/350567894_Pensamiento_filosofico_Caracter_pantonomo/links/60664196a6fdccad3f6643d7/Pensamiento-filosofico-Caracter-pantonomo.pdf#page=16
- Porter, M. (1998). *Ser competitivo* (Deusto, Ed.; 9th ed.).
- Porter, M. E. (2008). Qué es la estrategia. *Harvard Business Review*, 10. Recuperado de: <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf>
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4, 41. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Riaño, L., Mora, G., Galeano, O., Rodríguez, E., & Suárez, A. (2018). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Recuperado de: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712075_6c8a1f82a27e900068849ff3ddc5af22.pdf
- Rivadeneira, M. (2013, marzo 1). *Matriz de priorización de Holmes*. Youtube. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=YU7oW_ewvJ8&ab_channel=MauroRivadeneira
- Rizo, M. (2019, noviembre 5). Eficiencia, eficacia, efectividad: ¿son lo mismo? *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/eficiencia-eficacia-efectividad-son-lo-mismo/>
- Rodríguez, L. (2014). *Diagrama de Gantt*. Recuperado de: <https://www.enp.edu.uy/images/libros/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y casos. Ediciones de La U*, 20. Recuperado de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/70197>

Sánchez, J. (2020, March 4). *Eficacia - Qué es, definición y concepto*. Recuperado de:
<https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>

Trujillo, C., Naranjo, M., Lomas, K., & Merlo Milton. (2019). *Investigación Cualitativa* (Editorial Universidad Técnica del Norte, Ed.). Recuperado de:
<https://tierrainfinita.jimdo.com/app/download/10395899571/LIBRO+DE+INVESTIGACION+CUALITATIVA+DIGITAL-compressed.pdf?t=1547640014&mobile=1>

Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la Planeación Estratégica en las Empresas*. Recuperado de:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



DIRECCION DE BIBLIOTECAS
Y RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE
Y LA INVESTIGACION
Ing. Jhonatan Parreño Oquillas MSc
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1

ANEXOS

ANEXO A: ANTEPROYECTO

1 TÍTULO

Plan Estratégico para la Empresa “Pan Londres” Riobamba 2022-2026.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

El pan es el líder de los 20 productos más consumidos por los ecuatorianos, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Las clases más populares son las que lo consumen en mayor cantidad y más dinero destinan de sus ingresos para este producto. (Vásconez, 2021a)

En volumen, de todos los alimentos que compra un hogar, el pan es el de mayor consumo con un peso del 6% para una familia con los ingresos más bajos y del 5% para un hogar de clase alta. (Vásconez, 2021a)

En el país, 15 499 panaderías atienden esa demanda, según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI). Para una familia pobre, el consumo de pan representa 26% de sus gastos y en una familia de clase alta pesa menos del 1%. (Vásconez, 2021b). Es por esta razón que dichas empresas deben contar con una buena identidad corporativa que les permita permanecer en el mercado.

En la provincia de Chimborazo existe un gran número de panaderías donde su planeamiento estratégico es un pilar fundamental debido a que esta les permite definir sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Pan Londres es una empresa dedicada a la elaboración de productos de panadería y pastelería con una extensa variedad de productos, esta empresa está enfocada totalmente a sus clientes, realizando sus labores con amor. La empresa ha tenido una buena aceptación por parte de sus clientes y la calidad de sus productos les ha permitido satisfacer las necesidades de los mismos, ganándose de esta manera el cariño y la fidelidad de cada uno de sus consumidores.

A pesar de ello, en la actualidad la empresa Pan Londres no cuenta con un buen direccionamiento estratégico, lo que ha ocasionado una serie de inconvenientes en sus áreas funcionales, en base a ello surge la necesidad de proponer un plan estratégico que permita contrarrestar estos efectos negativos y potencializar las oportunidades existentes. A continuación, se describen algunas causas que generan este problema.

En las áreas funcionales tales como administrativa, contabilidad, producción y comercial es evidente la falta de gestión organizacional y de conocimiento acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa, así como también la inexistencia de un reglamento de control interno que abarque las políticas y procedimientos para cada puesto, con el fin de establecer lineamientos para la buena comunicación y trabajo en equipo en la

empresa. Cabe acotar que la ausencia de una identidad corporativa (misión, visión y valores) bien definida también afecta sustancialmente al crecimiento de la empresa, debido a que los miembros de la empresa no tienen conocimiento acerca de su identidad corporativa, lo cual les impide perseguir un propósito en común.

Otra de las consecuencias de la carencia de un plan estratégico es la determinación del tiempo de ejecución de las actividades, debido a que no existe un cronograma de actividades en las áreas funcionales de la empresa, lo que ocasiona sobrepasarse la fecha límite de la realización de las actividades e incluso la no realización de las mismas, generando de tal manera repercusiones negativas, como problemas legales y pérdida de oportunidades para la empresa.

La propuesta del plan estratégico en la empresa Pan Londres, permitirá planear de manera controlada y sistemática las estrategias y objetivos. A demás, se dispondrá de un nivel menor de riesgo en cuanto a los cambios futuros, debido a que en la actualidad se enfrenta a un mercado más competitivo y cambiante, la cual exige una mayor planeación, dirección y control de sus actividades, esto le permitirá adaptarse mejor a su entorno y enfrentar los cambios que se puedan presentar a corto o largo plazo.

2.2 Formulación del problema

¿Cómo influye el Plan estratégico a la gestión de la Empresa?

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cómo incide en la empresa Pan Londres la falta de un plan estratégico en el desempeño de las actividades de las áreas funcionales?

- ¿Qué tipo de herramientas se debe aplicar para determinar la situación actual y los puntos críticos que generan un desempeño deficiente en las actividades laborales de las diferentes áreas?

- ¿Cuál será el beneficio de la empresa Pan Londres con la propuesta de un plan estratégico?

3 OBJETIVOS

3.1 General

Proponer un plan estratégico aplicando técnicas y conocimientos empresariales, para mejorar los procesos administrativos y operativos de la empresa “Pan Londres”.

3.2 Específicos

- Aplicar fundamentos teóricos, técnicas y conocimientos que sustenten el desarrollo de la investigación.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa “Pan Londres”, para identificar los aspectos de mejora en los cuales debe enfocarse la empresa, como factores claves de éxito.

- Proponer un plan estratégico que permita trabajar en los aspectos identificados, para contrarrestar los efectos negativos y potencializar las oportunidades.

4 JUSTIFICACIÓN

4.1 Justificación teórica

En la presente investigación se encontrará fundamentos teóricos que permitirán la consecución de los objetivos planteados, debido a que se debe conocer aspectos fundamentales a tratar en el diseño y desarrollo de un plan estratégico. Mediante esto se logrará generar estrategias que permitan mejorar la imagen e identidad corporativa de la empresa, alcanzando la permanencia en el mercado a través del posicionamiento y fidelización de sus clientes internos y externos.

4.2 Justificación metodológica

El presente TIC aplica métodos de recolección de datos como encuestas, entrevistas y la observación directa, estas metodologías coadyuvarán a la recolección de datos con la finalidad de demostrar y justificar el problema principal establecido. De tal manera que los resultados nos permitan obtener información vital y confiable para la propuesta de nuevas estrategias, considerando los aspectos positivos o negativos de la organización, debido que en la actualidad el mercado es más competitivo y cambiante, la cual exige una mayor planeación, dirección y control de sus actividades, esto le permitirá adaptarse mejor a su entorno y enfrentar los cambios que se puedan presentar a corto o largo plazo. El presente trabajo de titulación inicia en la investigación mixta, debido a que se recolectará información tanto cualitativa como cuantitativa, la cual nos permitirá analizar toda la información recolectada en la empresa, para la elaboración del tema “Plan Estratégico para la Empresa “Pan Londres” Riobamba 2022-2026”.

4.3 Justificación práctica

El plan estratégico es una guía que permite a la empresa mostrar de forma integral y coordinada todo lo necesario para alcanzar los objetivos deseados a corto o largo plazo, en donde se verán beneficiados tanto los miembros de la organización como sus clientes, debido a que podrán contar con estrategias bien definidas y con un personal comprometido.

Además, con el plan estratégico se corregirá los problemas estructurales y administrativos que presenta la empresa, consiguiendo así ser más innovadores, competitivos y exitosos en el mercado.

5 MARCO DE REFERENCIA

5.1 Antecedentes de la investigación

El presente trabajo investigativo contará con el apoyo de libros, tesis, revistas y artículos relacionados con el problema de estudio, con el objetivo de fundamentar teóricamente el plan estratégico. Para esto se han elegido las siguientes investigaciones:

En el artículo de revisión bibliográfica **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU APOORTE AL DESARROLLO EMPRESARIAL”**, elaborado por: Silvia Jaramillo Luzuriaga y Juan Andrés Tenorio Delgado, concluyen que:

En las empresas la planeación es una base fundamental porque gracias a ella se puede prever alguna situación adversa y también porque sirve para implementar planes de acción en caso de contingencias, además de que al planear un horizonte empresarial se puede lograr un objetivo con más calma ya que al planear se revelan los posibles errores y las ventajas con las que se cuenta al momento de realizar un proyecto.

La planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial que les ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales de las empresas.

La planeación estratégica se considera como el proceso mediante el cual se establecen los objetivos que guían a la empresa, que en la actualidad proporciona un marco de referencia para el desarrollo organizacional que pueda conducir a un óptimo funcionamiento de las empresas. Para concluir es importante señalar que en una empresa es indispensable que siempre se establezcan planes o rutas junto con una adecuada planeación estratégica, cuyo fin debe estar guiado en alinear los recursos y potencialidades de las mismas para el logro de sus objetivos y metas de expansión y por ende su desarrollo empresarial.

En el trabajo de investigación de postgrado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROCANTE 2017 – 2019”**, elaborado por Luis Pool Núñez Escarcena, Rubén Leonardo Uema Uyeda Yane y Helanie Ramón Espinoza, concluyen que:

Implementar el plan estratégico permitirá mejorar sus procesos, operaciones, esto le servirá como herramienta de retroalimentación y mejora continua.

Es importante el diseño adecuado de una estructura organizacional, ya que la polivalencia de las posiciones recae en los dueños de la empresa, lo cual genera una sobrecarga laboral para los mismos y en ocasiones duplicidad de tareas.

Los colaboradores de la empresa deben conocer la Visión, Misión y Valores de la empresa, con la finalidad de propagar el propósito del negocio y enfocar los esfuerzos al mismo objetivo.

En la tesis **“PLAN ESTRATÉGICO Y LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA “PANADERÍA Y PASTELERÍA MIGAS CAKE” DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, elaborado por: Gissela Vanessa Jerez Villacis, concluye que:

La elaboración del plan estratégico en la panadería y pastelería “Migas Cake” será fundamental en el desarrollo, progreso y competitividad de la empresa a fin de fortalecer varios aspectos de la misma como administrativa, financiera, imagen corporativa, talento humano, servicio y atención al cliente, entre otros con el objetivo principal de mejorar la ventaja competitiva de ella. Aplicar el plan estratégico orientara y direccionara a la empresa, más aún porque permite establecer objetivos y estrategias que promuevan la competitividad de la empresa.

En la tesis **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA EMPRESA FAMILIAR DE TERMINADOS GRÁFICOS GRUPO TECNOBRILLO**”, elaborado por Verónica Inés Ávila Guevara, concluye que:

El diseño de un Plan Estratégico para la empresa Grupo Tecnobrillo, será una herramienta adaptable y factible de estudio, que fomentará no solo una cultura administrativa adecuada si no a su vez brindará beneficios en cuanto a; mejoramiento del control interno, toma de decisiones, mejor utilización de los recursos, disminución del tiempo en la corrección de decisiones improvisadas y por último el aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, mejorando la productividad en los procesos y las actividades desempeñadas por el personal, a través de una guía como lo es la misión, visión e objetivos que persigue la empresa. (Ávila, 2015)

En la tesis **“PLAN ESTRATÉGICO 2018 – 2020 PARA LA EMPRESA ANDREA PRODUCCIONES**” elaborado por Fernando Alonso Cabrejos Arauco, Alberto Bernardino Chacaltana Huarcaya, Irma Allison López Marcial, Javier Villa Sánchez, concluyen que:

La puesta en práctica del presente Plan Estratégico permitiría que Andrea Producciones se ordene en su estructura organizacional, tenga claro los objetivos y metas que debe de lograr en cada área de la empresa, para lograr no solo mejorar la rentabilidad, sino obtener un buen posicionamiento en el mercado. (Cabrejos et al., 2018)

Basándonos en las investigaciones citadas podemos acotar que para una empresa es fundamental contar con un plan estratégico que contribuya al mejoramiento de las áreas funcionales, con el fin de tener una ventaja competitiva frente a las otras empresas del sector. Por otra parte, esto también permite que las empresas estén preparadas para cualquier tipo de eventualidad.

5.2 Marco Teórico

5.2.1 Plan estratégico

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2000)

Es importante y vital para una empresa contar con un plan estratégico el cual es documento que esquematiza a nivel económico, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. La importancia radica en que el mundo empresarial evoluciona en pasos agigantados lo cual genera que la competencia cada vez sea más fuerte, exigiendo a las empresas estar preparadas para cualquier tipo de cambio. Todo esto con la finalidad de que las empresas crezcan, progresen y sean más eficientes, eficaces, rentables y competitivos.

La iniciativa de proponer un plan estratégico es solo el inicio para que la organización considere el aspecto de planificar, crecer, y trazar cada una de las pautas para su evolución.

Por lo tanto, el plan estratégico es un documento que nos permite crear estrategias enfocadas en la razón de ser de la empresa y que permitirá de tal forma que todos los miembros de la organización persigan y alcancen un objetivo en común.

5.2.1.1 Características de un plan estratégico

Como toda herramienta administrativa la planeación estratégica cuenta con sus propias características las cuales la diferencian de otras las cuales según (González & Rodríguez, 2019), se pueden enlistar o resumir de la siguiente manera:

- Está centrada en aspectos propios del negocio, ya que responde a interrogantes tales como: ¿En cuál negocio estamos y en cual deberíamos estar? ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser? ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería

estar?

- Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir la opción más adecuada, según la estrategia. Porque esta ofrece un marco de referencia para una planeación mucho más detallada.
- Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo, lo que concede un periodo mayor de maniobrabilidad.
- Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias, empezando con las consideradas de mayor prioridad.
- Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo pues surge de la parte alta de la pirámide, puesto que desde este nivel jerárquico se posee la visión amplia para tener en cuenta el meso, macro y microambiente organizacional.

Después de conocer estas características podemos tener una visión más clara y amplia de lo que busca o persigue la realización de un plan estratégico independientemente de su tiempo de vigencia.

5.2.1.2 Importancia de un plan estratégico

Un plan estratégico es importante ya que nos permite:

- Definir a donde se dirige la empresa y sobre todo saber si sus miembros conocen el camino.
- Determinar la situación actual de la empresa, es decir, no es posible direccionar a la organización si no se conoce todos los recursos con los que dispone.
- Formular estrategias que garanticen la consecución de los objetivos deseados y dar un seguimiento a posteriori.

Además, ayuda a crecer y mejorar su competitividad, estar a la vanguardia de los nuevos hechos; así como, mejorar e innovar de manera recurrente y puntual al igual que sus cooperantes para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y avances tecnológicos, lo cual exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización. (Valenzuela, 2016)

Para aclarar su importancia podemos acotar que la planificación estratégica proporciona al gerente y empleados una visión de lo que se puede realizar en el futuro de la empresa, así como un sentido de paz y pertenencia en la organización motivando a la participación activa, la colaboración y el trabajo en equipo para lograr los objetivos establecidos.

5.2.1.3 Beneficios de un plan estratégico

Según Conan (Conan Doyle, 2012) nos menciona los siguientes beneficios de realizar un plan estratégico.

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.

- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.

El enfocarnos en crear estrategias que nos lleven a alcanzar niveles más altos de rentabilidad que permitirán mejorar el desempeño de la organización, el cual tiene un efecto estimulante en los empleados que conforman la empresa la que permite enfrentar los principales problemas de la organización.

5.2.1.4 *Ventajas de la planificación estratégica*

Pensamos que la planificación estratégica tiene ventajas para las organizaciones. Algunas de estas ventajas pueden ser:

- Hace explícito el sistema de valores y principios de la organización proponiendo un proyecto común sobre su futuro.
- Permite imaginar el futuro deseado de la organización.
- Contribuye a revisar y actualizar la misión y los objetivos institucionales, fomentando un mayor compromiso de todos los miembros con estos elementos claves.
- Recoge la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones acaecidas en el entorno, lo que hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean más comprensibles para el conjunto de la organización.
- Evita que las acciones a realizar sean dictadas por la presión de las circunstancias o por la presión del tiempo, y resulten por lo tanto precipitadas.
- Obliga a tener en cuenta anticipadamente eventuales crisis y los instrumentos más adecuados para hacerles frente. En la medida en que se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de cambios en el entorno, aumenta la agilidad en las reacciones de la organización frente a los cambios imprevistos.
- Es un instrumento de coordinación que posibilita la coherencia entre los objetivos; también favorece el arbitraje, sobre la base de criterios objetivos, cuando se presentan conflictos o incompatibilidades.
- Constituye una guía y una orientación segura hacia la cual encauzar los esfuerzos dirigidos a la consecución de los objetivos, evitando tener que tomar decisiones sobre cómo se actúa en cada caso.
- Lleva a definir y analizar críticamente caminos alternativos que la organización podría seguir y a seleccionar la estrategia concreta que se considere más conveniente.

- Brinda el marco adecuado para las planificaciones operativas de cada programa y proyecto, permitiendo una gestión más rigurosa, basada en normas, presupuestos y programas.
- Permite una revisión periódica de funcionamiento organizacional, abierto y participativo. Su carácter participativo favorece la capacitación y el compromiso de todos los miembros, mejorando la comunicación y motivación de los recursos humanos.
- Promueve una mayor eficiencia y eficacia del funcionamiento, economizando esfuerzos, tiempo y dinero, y permitiendo un empleo más eficaz y económico de los recursos. • Facilita las funciones de dirección, porque favorece que todos conozcan a dónde se quiere llevar a la organización, favoreciendo la delegación de las tareas y obligaciones.
- Facilita el seguimiento de las acciones emprendidas, permitiendo una interpretación objetiva de las desviaciones entre las previsiones y los resultados. Facilita el control de la actividad de toda la organización y de todos sus miembros.

5.2.1.5 Fases de elaboración de un plan estratégico

Para el diseño de las fases de un Plan estratégico para la empresa “Pan Londres” vamos a utilizar como referencia el libro de (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2000) “Introducción al Plan Estratégico”, ya que este libro nos muestra de forma clara y ordenada los aspectos fundamentales para elaborar un plan estratégico.

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

1. **El análisis estratégico** puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:
 - ✓ *Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.* La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
 - ✓ *Analizar el entorno.* Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
 - ✓ *Análisis interno.* Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.
 - ✓ *Valorar los activos intangibles de la empresa.* El conocimiento de los trabajadores y

otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- *Estrategias corporativas.* La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa.
- *Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio.* Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- *Estrategias operativas.* Se considera que una empresa es una serie de funciones y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- ✓ *Conseguir un control eficaz de la estrategia.* Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.
- ✓ *Crear diseños eficaces.* Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- ✓ *Crear una organización inteligente y ética.* Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético. Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora.
- ✓ *Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.* El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

5.2.2 *Análisis Externo e Interno*

5.2.2.1 *Análisis PEST*

El análisis PEST consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez & Milla, 2012)

Esta es una herramienta de planeación estratégica que nos permite medir el impacto de los factores que rodean a la empresa, las letras que conforman PEST es un acrónimo que se refiere a los siguientes factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Es importante recalcar que las estrategias no se deben hacer sin un análisis previo al entorno de la empresa, se debe pronosticar, explorar y conocer lo que sucede en el macroentorno con el objetivo de estar al tanto de las situaciones que se han suscitado antes, ahora y en el futuro. Un aspecto clave para el éxito de la empresa es estar preparados para los posibles cambios que se puedan producir en el macroentorno. Es decir, esta herramienta nos permite conocer los aspectos que están fuera de control de la organización, la cual puede afectar a su progreso y desarrollo.

Según (Milla Gutiérrez & Martínez Pedros, 2012) para poder realizar un buen diagnóstico es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener mayor relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi empresa?
- ¿Cuáles de estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un tiempo entre 3 y 5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mi empresa la evolución de dichos factores?

5.2.2.2 *Análisis FODA*

El análisis FODA es una herramienta para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas. Consiste en realizar una evaluación de las fortalezas y debilidades que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización. Así como su evaluación externa; es decir, las Oportunidades y Amenazas. (N. Hernández, 2015)

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis tanto desde la perspectiva externa como interna de la empresa. FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información referente al negocio, permitiendo examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Esta herramienta puede ser utilizada para cualquier tipo de análisis como por ejemplo en un producto, mercado, empresa, áreas funcionales, entre otras.

Como se mencionaba anteriormente este análisis consta de dos perspectivas tales como:

- **Perspectiva interna:** Esta perspectiva se refiere a las fortalezas y las debilidades de la empresa.
- **Perspectiva externa:** Esta perspectiva se enfoca en analizar las oportunidades existentes en su entorno y las posibles amenazas a las que se puede enfrentar la empresa. El objetivo principal es aprovechar al máximo las oportunidades que se susciten y minimizar e incluso eliminar las amenazas.

5.2.2.3 *Análisis CAME*

Según (Milla Gutiérrez & Martínez Pedros, 2012) El análisis CAME nos permite conocer cuáles son los principales puntos fuertes y débiles de la empresa y su entorno a través de la matriz FODA para poder avanzar en el primer paso de la estrategia, en la que se realizan una propuesta de estrategias en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de la seriedad de los puntos diagnosticadas. Por lo tanto, el análisis CAME pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Las oportunidades y amenazas conocidas como el análisis externo son siempre aspectos relacionados a la evolución del entorno, que pueden llegar afectar o favorecer la factibilidad de la empresa. Por otro lado, las fortalezas y debilidades conocidas como el análisis interno son siempre aspectos relacionados a las propias capacidades de la empresa.

Todo lo mencionado anteriormente nos permite enfocarnos en la estrategia de la empresa, específicamente vincular las oportunidades con las fortalezas, corregir las debilidades y protegerse de las amenazas. La finalidad de este análisis no es definir la mejor estrategia sino determinar las estrategias que más se acoplen a la necesidad de la empresa, es decir, las más favorables y viables.

La empresa deberá elegir de todas las alternativas de estrategias existentes, conforme a los resultados obtenidos en el análisis DAFO.

- **Estrategias defensivas:** Cuando se producen amenazas del entorno teniendo fortalezas la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** Cuando existen oportunidad del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.
- **Estrategias de supervivencia:** Es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.
- **Estrategias de reorientación:** Se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

5.2.3 *Filosofía institucional*

Para la elaboración de un Plan estratégico primero debemos expresar ¿Qué es la empresa?, y ¿cómo será la empresa mañana? ¿Cuáles son sus valores?, para lograr esto es necesario formular la filosofía institucional.

La filosofía institucional trata de lo que es, pero también de lo que debe ser, precisamente porque los seres humanos viven de ideales. Las instituciones, como realidades histórico-culturales, han sido creadas desde una determinada interpretación del mundo, con una señal particular de pensamiento que marca una gran diferencia respecto de otras, la cual es acogida absolutamente desde su fundación, experimentada en el presente y proyectada en el tiempo. En consecuencia, cada institución cuenta con un componente teleológico (misión, visión, objetivos y valores) que indica su naturaleza y dirección, el cual se manifiesta en documentos institucionales que recogen y difunden su filosofía. (Pinchao, 2017)

En conclusión, la filosofía institucional determina el por qué y para que, de las empresas, recoge el criterio de los propósitos, estos criterios serán la base para la realización de cada una de las actividades que se ejecutan o se deben ejecutar en las áreas de la organización.

5.2.3.1 *Misión*

Como punto principal de la filosofía institucional debemos conocer la razón de ser y el propósito por el cual existe la empresa la cual se ve expresada a través de la misión.

La misión es el conjunto de tributos con las que una empresa responde a las necesidades reales de mercado. Es importante recalcar que no cualquier tributo es una misión, lo son únicamente aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la organización. (Cardona & Rey, 2009)

Tomando en cuenta las menciones anteriores se puede concluir que la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización ya que esta define:

4. lo que desean conseguir en el entorno que actúa.
5. lo que intenta realizar
6. para quién va dirigido

Es importante recalcar que las situaciones anteriores se pueden ver influenciadas en ciertas ocasiones por algunos componentes como:

- La historia de la empresa.
- Las preferencias de los dueños de la empresa.
- Las preferencias de la gerencia
- Los factores externos.
- Los recursos disponibles.
- Sus capacidades distintivas.

5.2.3.2 *Visión*

La visión es una explicación clara que indica la dirección de la empresa a largo plazo, como también en qué tipo de empresa debería convertirse, teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores, la aparición de nuevas condiciones en el mercado, entre otras.

Por otra parte (Münch Galindo, 2015) menciona que la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

Es importante acotar que una visión bien estructurada debe de contar con las siguientes características y elementos básicos. (Contreras et al., 2016)

Características de la misión:

- Es el parámetro que permite definir el avance o retroceso de la empresa.
- Debe ser factible, redefinirse y actualizarse de manera constante.

La visión debe constar de dos elementos básicos:

1. **Ideología esencial:** se refiere a la identidad de tu organización, la cual debe trascender a los cambios cotidianos, ser consistente y perdurable.
2. **Futuro deseado:** está conformado por metas que sirven como referencia o punto focal para alinear los esfuerzos de tu organización.

5.2.3.3 *Valores organizacionales*

Los valores organizacionales reflejan el comportamiento a futuro de la empresa, es un elemento clave por los que se rigen las personas que forman parte de la organización para poder obtener el mismo objetivo, es fundamental que los valores organizacionales sean efectivos, para que de esta manera los miembros de la empresa deban ejercerlos por convicciones propias y no porque estén obligados a hacerlo por las normas de conducta. (Bosquez, 2015)

También se puede decir que los valores son principios que favorecen a la cultura y al éxito de las empresas, a través de un determinado nivel de esfuerzo para llegar a ser más competitivos. Estos valores están estrechamente relacionados con la política de la empresa y deberán ser coherentes con su estrategia.

Así como las personas insisten en algunos valores que guían sus vidas y acciones, también lo hacen las empresas. Es importante intentar definir la forma en que se generan los valores organizacionales y si son el resultado de la toma de decisiones colectiva de la empresa o de la cultura organizacional actual de la empresa. Para aclarar estas reflexiones y comentarios al respecto de los valores empresariales (Moreno & del Cerro, 2009), lo resumen en diez puntos esenciales:

1. Los valores los tienen las personas.
2. Los valores orientan las decisiones.

3. Los valores son criterios para la acción.
4. Los valores construyen carácter.
5. Los valores se reflejan en la conducta de las personas.
6. Los valores están vinculados a la misión, a la estrategia y a la cultura de las organizaciones.
7. Los valores dan sentido a las empresas.
8. Los valores se adquieren de distintas maneras.
9. Los valores no se pueden imponer.
10. Los valores se consolidan en la práctica.

5.2.3.4 Objetivos estratégicos

Otro aspecto fundamental de la filosofía institucional es el objetivo estratégico el cual se define como el propósito y condición futura que se desea alcanzar, la dirección, el compromiso y los instrumentos por las cuales la organización construye su futuro con la determinación de estrategias específicas. (Contreras et al., 2016)

Los objetivos estratégicos definen los resultados que se desean obtener a largo plazo, y son la línea base que dirigirá todos los esfuerzos, proyectos, inversiones, etc. Responde a la pregunta ¿Qué queremos alcanzar?

Para elaborar los objetivos estratégicos de una empresa, se debe hacer lo siguiente:

- Priorizar y sintetizar los temas relevantes.
- Identificar en que temas la organización puede tener un impacto positivo mayor.
- Reconocer cuáles son las áreas que deben descartarse.
- Recordar que un objetivo siempre inicia con un verbo en infinitivo.

Una vez realizada la priorización se podrá determinar los objetivos estratégicos que encaminarán a la empresa a lo largo de la etapa determinada, es importante tener en mente que estos objetivos no deben ser menores a tres años.

Con la finalidad de aclarar que es un objetivo estratégico, lo hemos definido como una aspiración, o, una meta que una empresa se plantea para proyectar a futuro.

5.2.4 Políticas empresariales

Las políticas constituyen una orientación administrativa fundamental para el trabajador, ya que no solo impiden que realicen funciones que no son de su competencia o para los cuales no están preparadas, sino que se enfoca al logro de las metas y objetivos propuestos. (Bazán & Salazar, 2010)

Es necesario que toda organización cuente con políticas que guíen su conducta y toma de decisiones, estas normas establecen los límites de lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer dentro de la organización, es importante que estas normas se encuentren al alcance de todos los miembros de la empresa, de manera que pueda recurrir a ellos en cualquier momento que

presenten un inconveniente, tengan dudas o deseen aclarar alguna situación. Estos lineamientos sirven como guía y respaldo para la empresa frente a terceros.

Las políticas establecidas deben ser expresadas y escritas de manera clara, precisa y concisa, de tal manera que los empleados de la empresa capten la esencia de cada norma. Antes de implementar las políticas es importante hacer entender a los colaboradores y miembros de la empresa que esta acción no es para sancionarlos sino para que cumplan las reglas.

5.2.5 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. (Chiavenato, 2009)

Se refiere a cómo cada empleado percibe esta cultura, cómo ven a la empresa, ya sea trabajando individualmente o en equipo, si los métodos y equipos de trabajo utilizados son de la más alta calidad, y están acordes con las funciones del personal.

Según (J. Hernández et al., 2011) entre los logros que se pueden presentar, relacionados con la importancia del conocimiento, el estudio y la profundización de la cultura organizacional están las siguientes:

- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización.
- Facilitar los cambios de métodos y estilos por medio del autoconocimiento,
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y la adquisición de nuevas habilidades.
- Lograr mayor control de los recursos y de la organización en su conjunto.
- Movilizar los recursos humanos tanto para la identificación de problemas, como para la búsqueda de soluciones creativas.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Crear la capacidad de autodiagnóstico y auto diseño de la estrategia empresarial.

5.2.6 Organigrama

Un organigrama es un documento informativo esencial el cual se lo define como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se exponen las relaciones que guardan entre sí los miembros que la conforman.(Fincowsky, 1998). Esta es herramienta nos indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

De acuerdo a los enunciados de los anteriores autores podemos definir a los organigramas como una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa donde se ve reflejada de

forma detallada, la postura de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, asesorías, funciones, entre otras.

La finalidad de los organigramas en forma general es:

- Detectar y eliminar fallas o defectos de la empresa.
- Manifiestar la estructura organizativa de la empresa a todos sus miembros.
- Reflejar los cambios realizados en la organización.
- Conocer quién es mi inmediato superior, en caso de cualquier inconveniente.

5.2.7 Manual de Funciones

El manual de funciones permitirá conocer de manera clara y detalla las responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros de la empresa “Pan Londres”, así como también su jerarquía. Mauricio et al., (2015) define al manual de funciones como un instrumento de administración de personal a través del cual se establecen las funciones y las competencias laborales de los empleos que conforman la planta de personal y los requerimientos exigidos para el desempeño de estos. Se constituye en el soporte técnico que justifica y da sentido a la existencia de cargos en una entidad u organismo.

Esta herramienta es considerada como un documento de trabajo, el cual contiene un conjunto de reglas y tareas formuladas por cada funcionario en las actividades diarias, esta será realizada de acuerdo a procedimientos, sistemas y normas los cuales resumirá sus labores diarias o cotidianas a cumplir. Sin afectar la inteligencia, la autonomía e independencia espiritual o profesional de cada trabajador de la empresa, pues podrá tomar la decisión más acertada con el apoyo de las instrucciones del superior y estipular claramente cada cargo. Responsabilidades, obligaciones, requisitos y descripción general.

Según (Riaño et al., 2018) para ajustar, modificar y actualizar un manual es necesario, seguir los siguientes pasos:

6. Identificación y ubicación del empleo.
7. Identificación del área o proceso al cual se asigne el empleo.
8. La descripción del contenido funcional, es decir, el propósito principal y las funciones esenciales. Establecimiento de los conocimientos básicos o esenciales.
9. Identificación de las competencias comportamentales.
10. Fijación de los requisitos de formación académica y experiencia.

5.2.8 Diagrama de Gantt

Para la realización de la propuesta del plan estratégico para la empresa “Pan Londres” es necesario definir un cronograma de actividades y un plan de acción para ello utilizaremos el diagrama de Gantt que de acuerdo a Handl, (2014) es una herramienta que resulta muy útil para planificar tareas, controlar, brindar un vistazo rápido y global del proyecto y para ayudar a que se cumpla con el mismo en el tiempo asignado.

A esta herramienta se le considera también como una representación gráfica y sincrónica de la planificación de procesos. Al usar el diagrama de Gantt, podemos representar y monitorear fácil y rápidamente el desarrollo de diferentes actividades en el proceso durante un período de tiempo.

De acuerdo a (Rodríguez, 2014) los diagramas de Gantt se utilizan concretamente para:

- Planificar y programar las actividades a realizar en la resolución de problemas.
- Planificar y programar tareas derivadas de procesos de mejora.
- Planificar y programar proyectos.
- Planificar y programar planes de acción

Componentes de un Diagrama de Gantt.

Según (Contreras et al., 2016) los elementos básicos que cualquier proyecto por muy simple que sea debe contar a fin de realizar un diagrama de Gantt son:

- **Eje Vertical:** lista de las acciones de las que consta la estrategia.
- **Eje Horizontal:** un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada de acuerdo al trabajo a ejecutar: horas, días, semanas, meses, etc.
- **Identificador de la acción:** esta nos permite tener una ubicación clara del objetivo estratégico y la estrategia a la que corresponde una acción determinada.
- **Nombre de la acción:** nombre con el que identifica en el proyecto a una acción determinada.
- **Responsable de la acción:** se establece el responsable de ejecutar la acción, tomando las consideraciones mencionadas en el manual.
- **Identificador de acción que precede:** se definen las interdependencias de las acciones, ya que estas pueden tener que realizarse bajo un orden de establecido, esto es:
 - Dependencia de acciones fin-inicio, indica que para el inicio de una acción es indispensable que la acción que le precede haya finalizado completamente.
 - Dependencia de acciones final-final, indica que ambas acciones finalizan en la misma fecha, esto significa que pueden desarrollarse simultáneamente.
 - Dependencia de acciones inicio-inicio, indica que las actividades de ambas acciones tienen la misma fecha de inicio y no tiene interdependencia en su desarrollo.
- **Fecha programada de inicio de la acción:** en este punto se incorpora la fecha de inicio de cada actividad.
- **Duración de la acción:** tiempo en que se estima se desarrolla la acción.
- **Fecha programada de término:** es producto de la fecha de inicio y la duración de la acción.
- **Completado:** este componente nos indica el grado de avance en términos del tiempo de duración de cada acción, y gráficamente se representa mediante una barra superpuesta a la barra de duración de la acción.

- **Pendiente:** nos indica el tiempo restante para concluir la acción y gráficamente se representa mediante una barra que conecta la fecha de término de la acción.
- **Indicador:** son los datos cuantitativos que permiten evaluar cada acción

5.3 Marco conceptual

5.3.1 Empresa

“Una empresa es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una empresa sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente, y desean obtener un objetivo común”. (Lozano, 2011)

“La empresa es un intento o diseño de hacer una cosa. Casa o sociedad mercantil o industrial fundada para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia. Obra o diseño llevado a efecto, en especial cuando en él intervienen varias personas”. (Kofman, 2015)

5.3.2 Plan

“Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra”. (Pérez Porto & Merino, 2009)

“Plan es el conjunto coherente de políticas, estrategias y metas. El plan constituye el marco general y reformable de acción, deberá definir las prácticas a seguir y el marco en el que se desarrollarán las actividades”. (Rojas López & Medina Marín, 2011)

“Un plan consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta”. (Ordaz & Saldaña, 2006)

5.3.3 Estrategia

“La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”. (Porter, 2008)

“La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas”. (Castro, 2010)

“La estrategia es un plan o finalidad referente al futuro, el cual puede iniciar con una evaluación de la situación actual de la organización, prestando atención a las cualidades y deficiencias internas, así como también de las oportunidades y amenazas externas”. (Quero, 2008)

5.3.4 Eficiencia

“La eficiencia se puede entender como el grado en que se cumplen los objetivos de una iniciativa al menor costo posible. El no cumplir cabalmente los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa resulte ineficiente (o menos eficiente)”. (Mokate, 2001)

“La eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados”. (Mejía, 1998)

“La eficiencia es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos”. (García, 2017)

5.3.5 Eficacia

“La eficacia es el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuánto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de una entidad en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados”. (Mejía, 1998)

“La eficacia es la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a mediano plazo”. (Merli, 1997)

“La eficacia es la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios”. (Sánchez, 2020)

5.3.6 Efectividad

“El concepto de efectividad involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero”. (Mejía, 1998)

“La efectividad consiste en hacer bien las cosas correctas. Es decir, que las tareas que se lleven a cabo se realicen de manera eficiente y eficaz. Tiene que ver con «qué» cosas se hacen y «cómo»”. (Rizo, 2019)

5.3.7 Cronograma

“El cronograma es un plan de actividades, que muestra la duración del proceso de investigación”. (Palladino, 2014)

“El cronograma es una descripción específica de las actividades y del tiempo que se va a emplear para la ejecución del proyecto. Se debe organizar el trabajo en fechas probables, para saber cuánto tiempo requería elaborar el trabajo definitivo”. (Soluciones Bravo S.A.C., 2009)

“Un cronograma de actividades es simplemente un calendario en el que estableces los tiempos en los que realizaras el proyecto, una tarea, o un conjunto de actividades a trabajar o desarrollar”. (Sánchez Sánchez, 2015)

5.3.8 Nudos críticos

Por nudo crítico se entenderá toda aquella situación o elemento que entraba el desarrollo eficiente del quehacer de una organización en el logro de sus objetivos institucionales. En este sentido, un nudo crítico no es sólo aquel que paraliza completamente el accionar de una institución, sino que también aquel que demora y problematiza el logro de metas, haciendo que éstas sean poco eficientes. (Reyes, 2021)

Los nudos críticos son problemas dentro de los trayectos causales decisivos seleccionados por ser los más relevantes (determinantes de mayor peso) y pertinentes (se ubican dentro del campo de intervención directa actual o potencial de la organización en materia de comunicación).

El nudo crítico es sinónimo de brecha, cuello de botella, debilidad, problema, etc., entendiéndose por nudos críticos como aquel cambio cualitativo o cuantitativo que provoca una alteración significativa de las características en la definición de un problema explicado. (Silva et al., 2007)

6 MARCO METODOLÓGICO

6.1 Enfoque de la investigación

Cualitativo

La investigación cualitativa, es la descripción detallada, intrínseca- extrínseca y de amplia esencia para describir, entender y comprender al fenómeno en estudio dentro de su propia realidad. Esta realidad como un mundo de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables y calificables, requieren de la incorporación del acto relacional de actores/participantes en su contexto, para plasmar el conocimiento en base a su diálogo, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por los propios actores. (Trujillo 2015). Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a la utilización de la entrevista como técnica, que otorga datos relacionados con propiedades, comportamientos, reacciones, entre otros.

Cuantitativo

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos obtenidos de distintas fuentes, lo que implica el uso de herramientas informáticas, estadísticas, y matemáticas para obtener resultados (Cortez 2017). Esta investigación es también cuantitativa, debido a que se implementa la encuesta como técnica para la recopilación de datos, obteniendo de esta manera información numérica.

6.2 Nivel de Investigación

Descriptivo

Este tipo de investigación se realiza cuando ya se avanzó, aunque sea un poco, en el tratamiento de un problema, y pueden establecerse relaciones o vínculos entre los elementos que se ponen en juego. Los trabajos descriptivos realizan diagnósticos respecto de algún tema en particular. (Arkerman 2013).

En esta investigación se aplicará el nivel descriptivo debido que está basando en fuentes documentales, ya que describe situaciones contextos y procesos, en otras palabras, busca medir y recopilar información de manera autónoma.

Exploratorio

Es el tipo de investigación que pretende dar una visión general para aproximarnos a nuestro objeto. Estas investigaciones suelen plantearse cuando no hay trabajos que antecedan al nuestro, por lo que el tema o el objeto de investigación resulta una novedad, en sí mismo o por el abordaje al que se somete, y no hay mucha información disponible sobre la que apoyarse. (Arkerman 2013).

Se aplicará un nivel de investigación exploratoria en virtud de que tiene contacto directo con la realidad que se investiga y con las personas involucradas, además recopila información relevante sobre la factibilidad, posibilidad y condiciones favorables para los fines investigativos.

6.3 Diseño de Investigación

6.3.1 Según las intervenciones en el trabajo de campo

Transversal

Los individuos son observados solo una vez en el tiempo. (Dagnino, 2014). Aplicaremos este tipo de estudio debido a que realizaremos una encuesta para conocer los comportamientos de los clientes internos de la empresa Pan Londres, en un solo momento de estudio.

6.4 Tipo de estudio - investigación

6.4.1 Investigación documental

La investigación documental es aquella que obtiene la información de la recopilación, organización y análisis de fuentes documentales escritas, habladas o audiovisuales. (Arias, 2020). También es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos (libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, etc.)(Guerrero Portillo et al., 2014).

El presente trabajo de investigación corresponde a este tipo de investigación ya que cuenta con una gran recopilación de documentos digitales tales como tesis, trabajos de titulación, artículos científicos, revistas y libros para la sustentación teórica de cada una de las definiciones necesarias para el desarrollo de la investigación.

6.4.2 Investigación de campo

Una investigación de campo o estudio de campo es un tipo de investigación en la cual se adquieren o miden datos sobre un suceso en particular, en el lugar donde suceden. Es decir que, el investigador se traslada hasta el sitio donde ocurre el fenómeno que desea estudiar, con el propósito de recolectar información útil para su investigación.(Cajal, 2020).

En el presente trabajo se utilizó la investigación de campo debido a que es necesario recolectar información para la investigación, la cual servirá como base fundamental para la realización del plan estratégico.

6.5 Población

La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias clínicas) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada. (Díaz de León, n.d.)

La población que se eligió como objeto de estudio fueron todos los empleados de la empresa Pan Londres, debido a que las irregularidades se encontraban en la gestión administrativa por ende todos los miembros de la empresa se ven involucrados.

En este caso no se calculó la muestra debido a que la población no es muy amplia, el trabajar con toda la población y no solamente con una parte de ella nos permitirá menorar el margen de error y obtener resultados más precisos.

La empresa Pan Londres actualmente cuenta con 25 empleados, los cuales representan la población total para nuestra investigación.

6.6 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

6.6.1 Métodos

Inductivo

El método inductivo, es un procedimiento que va de lo individual a lo general, además de ser un procedimiento de sistematización que, a partir de resultados particulares, intenta encontrar posibles relaciones generales que la fundamenten.(Gómez Bastar, 2012).

Aplicamos este método debido a que se desea descubrir si falta de un plan estratégico influye en la gestión administrativa.

Deductivo

Este método, a diferencia del inductivo, es el procedimiento racional que va de lo general a lo particular. Posee la característica de que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que se originan también lo son.(Gómez Bastar, 2012).

Basado en este método se desea comprobar que efectivamente un plan estratégico influye de manera significativa a la gestión administrativa.

Analítico

Este método consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre éstas.(Gómez Bastar, 2012). Este método se ve involucrado debido a que se estudiaran las dos variables de investigación de manera independiente para observar su comportamiento.

Sintético

Su principal objetivo es lograr una síntesis de lo investigado; por lo tanto, posee un carácter progresivo, intenta formular una teoría para unificar los diversos elementos del fenómeno estudiado; a su vez, el método sintético es un proceso de razonamiento que reconstruye un todo, considerando lo realizado en el método analítico.(Gómez Bastar, 2012)

Después de haber analizado las dos variables de investigación por separado, procedemos a estudiarlas de manera conjunta para conocer su incidencia de la una sobre la otra.

Sistémico

Sirve como guía para interrogarse sobre el comportamiento de un sistema. A diferencia del enfoque analítico, el enfoque sistémico engloba la totalidad de los elementos del sistema estudiado, así como sus interacciones y sus interdependencias. (Ferrerías & Gay, 2016).

Se utilizará este método debido a que en base a su estudio en conjunto se genera una teoría, la cual deseamos comprobar su veracidad.

6.6.2 Técnicas

Encuestas

La técnica de la encuesta se utiliza para recolectar datos en un trabajo de investigación científica e implica obtener información de un grupo de personas lo que va a permitir al investigador alcanzar el objetivo de su estudio; la característica principal de las encuestas es que, sus respuestas se deben sistematizar de forma estadística mediante tablas de distribución o figuras, además, pueden tener preguntas cerradas, abiertas, objetivas, estructuradas y/o no estructuradas. (Arias Gonzales, 2020).

Esta técnica será nuestra herramienta clave para la obtención de información necesaria para desarrollar nuestra investigación, la cual está dirigida para todos los clientes internos de la empresa, independientemente del área a la que pertenezca.

Entrevista

La entrevista es la interacción oral entre dos o más personas, donde existe el entrevistador (investigador), y el entrevistado (sujeto de estudio), la forma de interacción se realiza mediante preguntas por parte del investigador con el fin de obtener información para lograr el objetivo del estudio, su característica principal es que, la muestra o unidad de muestreo solamente pueden ser personas. (Arias Gonzales, 2020).

Esta técnica está dirigida especialmente para el gerente de la empresa, con la finalidad de obtener datos necesarios e importantes que contribuyan con el desarrollo de la investigación.

6.6.3 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en el TIC son:

Cuestionario

Este instrumento se lo implementará en las encuestas para obtener los datos más relevantes sobre los empleados que contribuirán al desarrollo del TIC.

Guía de la entrevista

A través de este instrumento se logrará conocer la información necesaria sobre la empresa por medio del gerente, la cual será de vital importancia para el desarrollo de la propuesta.

6.7 Idea a defender

La elaboración de un plan estratégico mejorará los procesos administrativos y operativos de la empresa “Pan Londres” contribuyendo a la correcta toma de decisiones

ANEXO B: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO CONTADOR.

	<p>PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p>Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p>Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Contador	
Departamento: Contabilidad y Finanzas	Número de cargos iguales: 0
Jefe Inmediato: Gerente General	

OBJETIVO

Analizar y registrar en el sistema todos los movimientos y procesos de contabilización que se realizan en la empresa, así como generar informes y cuentas anuales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Llevar la contabilidad de la empresa de una manera clara, precisa y transparente.
2. Realizar las declaraciones y el pago de las obligaciones tributarias.
3. Realizar y verificar el pago a los proveedores.
4. Elaborar reportes mensuales de las facturas.
5. Presentar al Gerente General los resultados financieros mes a mes.
6. Elaborar los roles de pagos.
7. Cumplir con las normas y políticas establecidas.

PERFIL DEL CARGO

Formación	Ingeniero/licenciado en Contabilidad.
Experiencia	2 años
Conocimientos	Conocimiento tributario. Conocimiento softwares contables Conocimiento del código de trabajo Conocimiento de los PCGA Conocimiento de las NIC Conocimiento de Excel
Habilidades y aptitudes	✓ Responsabilidad ✓ Capacidad de análisis ✓ Buena Comunicación

	<ul style="list-style-type: none">✓ Escucha Activa✓ Trabajo en Equipo✓ Honestidad✓ Ética
--	---

ANEXO C: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO MAESTRO PASTELERO.

	<p align="center">PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p align="center">Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p align="center">Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
--	---

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Maestro Pastelero	
Departamento: Producción	Número de cargos iguales: 4
Jefe Inmediato: Gerente General	

OBJETIVO

Elaborar adecuadamente los productos de pastelería utilizando de manera eficiente los recursos de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Solicitar la materia prima de bodega.
2. Preparar los ingredientes necesarios para la elaboración de los productos.
3. Pesar los ingredientes adecuadamente.
4. Elaborar y supervisar los productos de pastelería (incluye tortas, pasteles y postres).
5. Elaborar los productos de galletería.
6. Supervisar y controlar los tiempos de horneado de los productos.
7. Utilizar de manera correcta la maquinaria.
8. Verificar y controlar que las maquinarias, materiales y utensilios estén en las correctas condiciones higiénicas para la producción.
9. Reportar al departamento de ventas los productos terminados.
10. Cumplir con las normas y políticas establecidas.

PERFIL DEL CARGO

Formación	Bachiller Pastelero calificado.
Experiencia	2 años
Conocimiento	Cursos de pastelería. Cursos de galletería. Prácticas de seguridad alimentaria.

	Temas relacionados con pastelería y galletería.
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad✓ Gestión del tiempo✓ Buena Comunicación✓ Escucha Activa✓ Trabajo en Equipo✓ Concentración✓ Resolución de problemas

ANEXO D: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO VENDEDOR.

	<p align="center">PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p align="center">Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p align="center">Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
---	---

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Vendedor	
Departamento: Ventas	Número de cargos iguales: 5
Jefe Inmediato: Gerente General	

OBJETIVO

Atender y ofrecer los productos de la empresa a los clientes de forma cordial, satisfaciendo sus necesidades y superando sus expectativas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Recibir y atender con respeto y amabilidad a los clientes.
2. Realizar las actividades pertinentes a la venta del producto.
3. Colocar los productos en percha de manera ordenada.
4. Mantener las perchas y lugares de almacenamiento del producto limpios.
5. Atender los servicios de cafetería.
6. Organizar su lugar de trabajo.
7. Informar y solicitar los productos agotados en stock al departamento de producción.
8. Ofrecer y dar a conocer los productos nuevos y promociones existentes.
9. Cumplir con las normas y políticas establecidas.

PERFIL DEL CARGO

Formación	Bachiller
Experiencia	1 año
Conocimiento	Conocimientos de atención al cliente
Habilidades y aptitudes	<ul style="list-style-type: none">✓ Facilidad de palabra✓ Creatividad✓ Empatía✓ Cortesía✓ Buena comunicación✓ Buena memoria

	<ul style="list-style-type: none">✓ Escucha Activa✓ Agilidad✓ Trabajo en Equipo
--	---

ANEXO E: MANUAL DE FUNCIONES CORRESPONDIENTE AL CARGO CHOFER.

	<p>PANADERÍA “PAN LONDRES”</p> <p>Matriz: Av. Daniel León Borja y Vargas Torres</p> <p>Sucursal: Guayaquil y Carabobo</p>
---	--

MANUAL DE FUNCIONES

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: Chofer

Departamento: Ventas

Número de cargos iguales: 3

Jefe Inmediato: Gerente General

OBJETIVO

Comercializar los productos de manera eficaz y buscar nuevas oportunidades de venta para la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1. Recoger los productos para su entrega.
2. Entregar los productos a tiempo.
3. Conseguir nuevos compradores.
4. Atender con respeto y amabilidad a los clientes.
5. Ofrecer y dar a conocer los productos nuevos y promociones existentes.
6. Informar los pedidos.
7. Realizar la factura de la venta y entregar en caja.
8. Reportar cualquier emergencia o accidente.
9. Cumplir con las normas y políticas establecidas.

PERFIL DEL CARGO

Formación	Bachiller Chofer profesional
Experiencia	6 meses
Conocimientos	Mecánica básica Conocimiento de atención al cliente Facturación
Habilidades y aptitudes	✓ Responsabilidad ✓ Puntualidad ✓ Capacidad de Negociación

	<ul style="list-style-type: none">✓ Facilidad de palabra✓ Gestión de Conflictos✓ Buena Comunicación✓ Escucha Activa✓ Trabajo en Equipo
--	--

ANEXO F: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO

ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO “PAN LONDRES”

El propósito de esta encuesta es garantizar que la empresa Pan Londres se vea beneficiada con los resultados que se obtengan, ya que serán utilizados para brindar mejoras a la empresa.

1) ¿Consume productos de panadería y pastelería? Si la respuesta es “No”, su encuesta ha finalizado.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2) ¿En qué lugar adquiere uno de estos productos?

Panadería	<input type="checkbox"/>
Supermercado	<input type="checkbox"/>
Tienda	<input type="checkbox"/>

3) ¿Cuáles son los factores que considera usted, al adquirir productos de panadería y pastelería?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Ambiente	<input type="checkbox"/>
Seguridad	<input type="checkbox"/>
Limpieza	<input type="checkbox"/>
Ubicación	<input type="checkbox"/>
Tradicción	<input type="checkbox"/>

4) ¿Conoce usted la Panadería “Pan Londres”?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5) ¿Ha adquirido los productos de la empresa "Pan Londres"? Si la respuesta es “No”, su encuesta ha finalizado.

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6) ¿Con qué frecuencia consume los productos de la empresa “Pan Londres”?

Todos los días	<input type="checkbox"/>
Casi todos los días	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>

7) **¿A qué gama de productos se inclina al momento de realizar una compra en la empresa “Pan Londres”?**

Panadería	<input type="checkbox"/>
Pastelería	<input type="checkbox"/>
Cafetería	<input type="checkbox"/>

8) **¿Para cuántas personas compra los productos de la empresa "Pan Londres"?**

Solo para usted	<input type="checkbox"/>
Para 2 personas	<input type="checkbox"/>
Para 3 personas	<input type="checkbox"/>
Para más de 3 personas	<input type="checkbox"/>

9) **¿Cuál fue la experiencia de consumir alguno de los productos de la empresa “Pan Londres”?**

Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Muy mala	<input type="checkbox"/>

ANEXO G: ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES

El propósito de esta encuesta es garantizar que la empresa Pan Londres se vea beneficiada con los resultados que se obtengan, ya que serán utilizados para brindar mejoras a la empresa.

1) **¿Conoce usted si la empresa cuenta con Misión y Visión?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2) **¿Conoce usted los valores de la empresa?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3) **Si la respuesta anterior fue afirmativa ¿Qué valores se cultivan en la empresa?**

Honestidad	<input type="checkbox"/>
Puntualidad	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Compañerismo	<input type="checkbox"/>
Compromiso	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

4) **¿Conoce cuáles son los objetivos que persigue la empresa?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5) **¿Tiene conocimiento acerca de las políticas de la empresa “Pan Londres”?**

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6) **¿Conoce usted el área a la que pertenece?**

Gerencia	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>
Producción	<input type="checkbox"/>

Comercialización

7) **¿Existe un documento donde se detalle las actividades, funciones y responsabilidades de su cargo?**

Si
No

8) **¿Con que frecuencia la empresa le brinda capacitaciones?**

Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca

9) **¿Qué tipo de capacitaciones desearía recibir?**

Seguridad y salud ocupacional
Gestión de procesos y mejora continua.
Inducción laboral
Prevención y Manejo de Conflictos
Servicio al cliente

10) **¿Qué tipo de motivación recibe?**

Incentivos económicos
Placa de reconocimiento
Bonos y regalos
Beneficios de salud y bienestar
Ascensos
Ninguno

Otros: _____

ANEXO H: GUÍA DE ENTREVISTA AL NIVEL EJECUTIVO

GUÍA DE LA ENTREVISTA NIVEL EJECUTIVO

El propósito de esta entrevista es garantizar que la empresa Pan Londres se vea beneficiada con los resultados que se obtengan, ya que serán utilizados para brindar mejoras a la empresa.

1) ¿La empresa cuenta con misión y visión?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

2) ¿La empresa cuenta con objetivos, políticas y metas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3) ¿De qué manera motiva a sus empleados?

Incentivos económicos	<input type="checkbox"/>
Placa de reconocimiento	<input type="checkbox"/>
Bonos y regalos	<input type="checkbox"/>
Beneficios de salud y bienestar	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

Otros: _____

4) ¿La estructura organizativa de la empresa está claramente definida y bien comunicada?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5) ¿Los empleados conocen las funciones y responsabilidades de su cargo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6) ¿La empresa se maneja bajo estándares de calidad?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7) ¿Considera usted que el entorno (externo) es favorable para la empresa?

Si

No

8) ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades (internas) de la empresa?

Comente:

9) ¿Qué acciones ha tomado para aprovechar las oportunidades?

Comente:

10) ¿Qué acciones ha tomado para afrontar las amenazas?

Comente: