

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
DE LA EMPRESA DE COMIDAS RAPIDAS DRUPY DEL MUNICIPIO DE BELEN
DE UMBRIA

DIEGO ALEJANDRO GONZALEZ CARDONA
JORGE ALEXANDER DURAN
MICHAEL STEVEN HERNANDEZ

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL
PROYECTO DE GRADO
BELEN DE UMBRIA- RISARALDA
2014

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO Y DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
DE LA EMPRESA DE COMIDAS RAPIDAS DRUPY DEL MUNICIPIO DE BELEN
DE UMBRIA

DIEGO ALEJANDRO GONZALEZ CARDONA
JORGE ALEXANDER DURAN
MICHAEL STEVEN HERNANDEZ

PROYECTO DE GRADO

DIRECTOR DEL PROYECTO
CARLOS ANDRES BOTERO GIRON

UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGIAS
TECNOLOGIA INDUSTRIAL
BELEN DE UMBRIA- RISARALDA
2014

NOTA DE ACEPTACION:

FIRMA DEL PRESIDENTE

FIRMA DE JURADO

FIRMA DE JURADO

Pereira, abril de 2015

Dedicatoria

*Agradecimientos profundos a nuestros padres,
profesores, nuestras familias y a todas esas
Personas que de una u otra manera,
Contribuyeron a la realización
De este logro.
Sin ustedes nada de esto sería posible
Muchas gracias.*

| | |
|---|-----------|
| 1. TITULO DEL PROYECTO | 11 |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACION | 12 |
| 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA | 13 |
| 3. JUSTIFICACIÓN | 14 |
| 4. OBJETIVOS | 17 |
| 4.1. OBJETIVO GENERAL | 17 |
| 4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS. | 17 |
| 5. MARCO REFERENCIAL | 18 |
| 5.1. MARCO TEÓRICO | 18 |
| 5.1.1. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN | 18 |
| 5.1.2. TEORIA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER | 19 |
| 5.1.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | 19 |
| 5.1.4. ANALIZAR LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES | 20 |
| 5.1.5. NUEVOS COMPETIDORES | 20 |
| 5.1.6. PROVEEDORES: | 20 |
| 5.1.7. CLIENTES: | 21 |
| 5.1.8. PRODUCTOS SUSTITUTOS | 21 |
| 5.1.9. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: | 21 |
| 5.1.10. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL | 24 |
| 5.1.11. MANUAL DE FUNCIONES | 27 |

| | |
|---|----|
| 5.1.12. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS ----- | 28 |
| 5.1.13. ADMINISTRACION Y GESTION DEL CONOCIMIENTO----- | 34 |
| 5.1.14. ESCALA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW ----- | 36 |
| 5.1.15. PROCESO ADMINISTRATIVO----- | 38 |
| 5.1.16. Fases de la organización----- | 38 |
| 5.1.17. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS- APO ----- | 41 |
| 5.1.18. ORGANIGRAMA----- | 43 |
| 5.1.19. CLIMA ORGANIZACIONAL ----- | 45 |
| 5.1.20. MATRIZ AXIOLÓGICA: ----- | 46 |
| 5.2. MARCO CONCEPTUAL ----- | 47 |
| 6. ESTADO DEL ARTE ----- | 49 |
| 7. DISEÑO METODOLÓGICO ----- | 50 |
| 8. PRESUPUESTO----- | 51 |
| 9. RECURSOS ----- | 52 |
| 10. CRONOGRAMA ----- | 53 |
| 11. ANALISIS COMPETITIVO DE PORTER DE LA EMPRESA COMIDAS DRUPPY DEL MUNICIOPIO DE BELEN DE UMBRIA ----- | 55 |
| 12. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ----- | 57 |
| 12.1. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMIDAS DRUPPY ----- | 57 |
| 12.1.1. FACTOR HUMANO ----- | 58 |
| 12.1.2. FACTOR TECNICO ----- | 67 |
| 12.1.3. FACTOR TECNOLOGICO ----- | 76 |
| 13. MATRIZ POAM- PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO ---- | 85 |
| 14. ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA COMIDAS DRUPPY ----- | 87 |

| | |
|--|------------|
| 14.1. PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO | 88 |
| 14.2. ANALISIS DE IMPACTODE SOBRE LAS ESTRATEGIAS | 88 |
| 15. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE COMIDAS RAPIDAS DRUPY DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRÍA | 90 |
| 15.1. MISION PROPUESTA: | 90 |
| 15.2. VISION PROPUESTA: | 90 |
| 15.3. VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS | 90 |
| 15.4. POLITICA DE CALIDAD | 91 |
| 15.5. ORGANIGRAMA COMIDAS RAPIDAS DRUPPY | 91 |
| 15.6. MANUAL DE FUNCIONES | 93 |
| 15.6.1. GERENTE | 94 |
| 15.6.2. JEFE DE PRODUCCIÓN | 95 |
| 15.6.3. JEFE FINANCIERA | 96 |
| 15.6.4. PERSONAL | 97 |
| 15.6.5. OPERARIO | 98 |
| 16. CONCLUSIONES GENERALES | 100 |
| 17. RECOMENDACIONES GENERALES | 101 |
| 18. BIBLIOGRAFIA | 102 |
| ANEXO 1 | 105 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Esquema de la matriz dofa | 27 |
| Tabla 2: Matriz Axiológica | 47 |
| Tabla 3: Cronograma | 54 |
| Tabla 4: Factor Humano (Fuente propia) | 58 |
| Tabla 5: Factor Humano (Fuente propia) | 59 |
| Tabla 6: Factor Humano (Fuente propia) | 60 |
| Tabla 7: Factor Humano (Fuente propia) | 61 |
| Tabla 8: Factor Humano (Fuente propia) | 62 |
| Tabla 9: Factor Humano (Fuente propia) | 63 |
| Tabla 10: Factor Humano (Fuente propia) | 64 |
| Tabla 11: Factor Humano (Fuente propia) | 65 |
| Tabla 12: Factor Humano (Fuente propia) | 66 |
| Tabla 13: Factor Técnico (Fuente propia) | 67 |
| Tabla 14: Factor Técnico (Fuente propia) | 68 |
| Tabla 15: Factor Técnico (Fuente propia) | 69 |
| Tabla 16: Factor Técnico (Fuente propia) | 70 |
| Tabla 17: Factor Técnico (Fuente propia) | 71 |
| Tabla 18: Factor Técnico (Fuente propia) | 71 |
| Tabla 19: Factor Técnico (Fuente propia) | 73 |
| Tabla 20: Factor Técnico (Fuente propia) | 74 |
| Tabla 21: Factor Técnico (Fuente propia) | 75 |
| Tabla 22: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 76 |
| Tabla 23: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 77 |
| Tabla 24: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 78 |
| Tabla 25: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 79 |
| Tabla 26: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 80 |
| Tabla 27: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 81 |
| Tabla 28: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 82 |
| Tabla 29: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 83 |
| Tabla 30: Factor Tecnológico (Fuente propia) | 84 |

| | |
|--|----|
| Tabla 31: Matriz POAM (Fuente propia) | 85 |
| Tabla 32: Análisis de la DOFA (Fuente propia)..... | 87 |
| Tabla 33: Plan estratégico de mejoramiento (Fuente propia) | 88 |
| Tabla 34: Plan estratégico de mejoramiento (Fuente propia) | 89 |
| Tabla 35: Tipos de organigrama (Universidad Técnica Federico Santamaría) | 92 |
| Tabla 36: Manual de funciones Gerente (Fuente propia)..... | 95 |
| Tabla 37: Manual de función Jefe de producción (Fuente propia) | 96 |
| Tabla 38: Manual de función Jefe financiera (Fuente propia) | 97 |
| Tabla 39: Manual de función Personal (Fuente propia) | 98 |
| Tabla 40: Manual de función Operario (Fuente propia) | 99 |

LISTA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: MODELO DE PORTER | 19 |
| Ilustración 2: PIRAMIDE DE MASLOW | 37 |
| Ilustración 3: ORGANIGRAMA CLASICO..... | 44 |
| Ilustración 4: ORGANIGRAMA VERTICAL..... | 44 |
| Ilustración 5: ORGANIGRAMA HORIZONTAL | 45 |
| Ilustración 6: ORGANIGRAMA RADIAL | 45 |

LISTA DE GRAFICAS

| | |
|--|----|
| Grafica 1: Factor Humano (Fuente propia) | 58 |
| Grafica 2: Factor Humano (Fuente propia) | 59 |
| Grafica 3: Factor Humano (Fuente propia) | 60 |
| Grafica 4: Factor Humano (Fuente propia) | 61 |
| Grafica 5: Factor Humano (Fuente propia) | 62 |
| Grafica 6: Factor Humano (Fuente propia) | 63 |

| | |
|---|----|
| Grafica 7: Factor Humano (Fuente propia) | 64 |
| Grafica 8: Factor Humano (Fuente propia) | 65 |
| Grafica 9: Factor Humano (Fuente propia) | 66 |
| Grafica 10: Factor Técnico (Fuente propia) | 67 |
| Grafica 11: Factor Técnico (Fuente propia) | 68 |
| Grafica 12: Factor Técnico (Fuente propia) | 69 |
| Grafica 13: Factor Técnico (Fuente propia) | 70 |
| Grafica 14: Factor Técnico (Fuente propia) | 71 |
| Grafica 15: Factor Técnico (Fuente propia) | 72 |
| Grafica 16: Factor Técnico (Fuente propia) | 73 |
| Grafica 17: Factor Técnico (Fuente propia) | 74 |
| Grafica 18: Factor Técnico (Fuente propia) | 75 |
| Grafica 19: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 76 |
| Grafica 20: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 77 |
| Grafica 21: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 78 |
| Grafica 22: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 79 |
| Grafica 23: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 80 |
| Grafica 24: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 81 |
| Grafica 25: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 82 |
| Grafica 26: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 83 |
| Grafica 27: Factor Tecnológico (Fuente propia)..... | 84 |

TITULO DEL PROYECTO

“Diagnostico Administrativo y de direccionamiento estratégico para el negocio de comidas rápidas DRUPY del municipio de Belén de Umbría”

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las comidas rápidas fuera del hogar ganan cada vez más terreno, ya sea por los problemas de movilidad en las ciudades, el entretenimiento y el ocio, el compartir con la pareja y el aumento del poder adquisitivo, pero sigue acelerada la expansión de marcas nacionales e internacionales en el negocio de las comidas rápidas en el país. Cabe anotar que muchas de las empresas que están en este sector operan de manera muy informal.

Estudios realizados a 22340 compañías pertenecientes al sector de comidas rápidas, revelaron a la superintendencia de sociedades, que “las ventas de dichas firmas aumentaron 6% respecto al 2011, solo las del negocio de comidas rápidas aumentaron 12,5% para sumar 1,7 billones de pesos. Dicho incremento supera además en 10,06 puntos la inflación del periodo, que fue de 2,44%, lo que equivale a un crecimiento real, también de dos dígitos”¹

La empresa DRUPY desde su creación ha presentado constantes deficiencias en el último año, debido a que no cuenta con una estructura organizacional definida que permita llevar un correcto funcionamiento de sus áreas. Muchos de los problemas se evidencian dentro y fuera de la empresa; constantemente se nota como la saturación de órdenes en el negocio genera retardo en los pedidos, incomodidad, lentitud y pérdida de clientes. No contar con un direccionamiento estratégico deja a la empresa sin un rumbo definido, sin una meta que la enfoque; el hecho de no contar con funciones debidamente establecidas para cada colaborador y además documentadas genera algunas dificultades, donde nadie conoce cuáles son sus responsabilidades; por ejemplo saber quién y en qué momento debe realizar un producto para el cliente, quienes deben tener a la orden del día los inventarios de entrada y de salida de productos, saber que horarios maneja cada empleado, etc...

El conocimiento inexistente sobre manejo organizacional, administración y perfiles ocupacionales le quitan oportunidad de crecer sólidamente, y aún más grave es que dichos procesos no se encuentran ni documentados ni constituidos en una estructura organizacional definida, lo cual conlleva a una administración con fuertes debilidades. La empresa aún no cuenta con un manejo adecuado de residuos orgánicos y sólidos. Muchas de las decisiones que son tomadas en la empresa son basadas en supuestos ya que no se posee con un conocimiento real que guíe la organización a su máximo provecho; el hecho de no contar con una misión y un visión previamente establecido genera que la empresa transcurra en el tiempo sin un objetivo definido, que posicione y concrete los ideales de sus dueños.

¹ Lozano G R. “Crece el sector de las comidas rápidas en Colombia”. Portafolio. Cgo. Internet. <http://www.portafolio.co/negocios/negocio-comidas-rapidas>

2.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el estado actual de la estructura administrativa de la empresa de comidas rápidas DRUPY del municipio de Belén de Umbría?

2.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- Cuál es el estado en que se encuentra la estructura administrativa de la empresa de comidas rápidas DRUPY?
- Cómo se encuentra el direccionamiento estratégico de la Empresa de comidas rápidas DRUPY?
- Que elementos tiene el manual de funciones y perfiles de la empresa comidas DRUPY?
- Cuál es el plan de mejoramiento que se puede recomendar para el fortalecimiento de la empresa de comidas rápidas DRUPY?

3. JUSTIFICACIÓN

En la última década, sin lugar a dudas, las Pymes familiares en Colombia han pasado por un proceso acelerado de modernización tecnológica, desarrollo organizacional y consolidación estratégica, a fin de incrementar su productividad y por ende su competitividad. Este proceso de «modernización» se podría explicar principalmente por tres hechos: primero, los desafíos que trae proceso de globalización e internacionalización de las economías, que les ha exigido a las Pymes actualizarse en sus diferentes mercados para no desaparecer; segundo, el creciente interés que han mostrado en las Pymes tanto los gobiernos como las instituciones públicas y privadas, que han incrementado su labor de apoyo a estas empresas, mediante la oferta de recursos, capacitación y condiciones legales para facilitar su desarrollo; y, finalmente, la disposición de los empresarios para apoyarse cada vez más en asesoría externa y capacitarse tanto en lo técnico como en lo gerencial y administrativo e incorporar a su gestión modernas herramientas gerenciales y de información. Por supuesto que estas acciones fortalecen la productividad y elevan la capacidad competitiva de una Pyme familiar.²

La posibilidad de usar un modelo de negocio comprobado y garantizando el éxito comercial es sin duda un reto. Empezar la vida empresarial de un negocio de comidas rápidas sin un correcto direccionamiento puede llevar a mal término su iniciativa, pero cuando se cuenta con objetivos económicos, empresariales, logísticos y administrativos definidos desde el principio el arranque resulta más firme con mejores resultados con capacidad de crecer.

El éxito de toda empresa radica en tener definido claramente su estructura organizacional y direccionamiento estratégico por que establece un enfoque serio, más concreto a lo que se desea llegar a un futuro; de esta manera poder guiar a todo el equipo de trabajo hacia el mismo objetivo empresarial que desean sus dueños.

Es por esta razón que la empresa comidas DRUPY desea realizar un diagnóstico administrativo y de direccionamiento estratégico; el cual pretenda verificar en qué condiciones administrativas y organizacionales se encuentran, que problemas son evidentes y cuales posibles soluciones se pretendan al optimizar el desarrollo de la empresa, su correcto funcionamiento organizacional y que este apunte a maximizar la productividad y competitividad en un entorno exigente.

Con este diagnóstico administrativo se desea proporcionar herramientas para el análisis, la formulación y la detección de los problemas más relevantes en cuanto a organización, brindándole mejoras mediante el uso de sistemas administrativo

² Romero Luis Ernesto. (2006). Competitividad y productividad en las empresas familiares pymes. *Revista EAN*, (57). P 131-142

establecido por las grandes empresas del mercado, además de un adelanto notable en la economía de la región y crecimiento en la industria.

“Según el plan de desarrollo nacional 2010- 2014 desarrolla una política integral de competitividad que permita a las empresas ser más competitivas en los mercados internacionales, y cuyo objetivo es aumentar la productividad e incrementar la tasa de inversión de la economía a cifras por encima del 30%

Generar un entorno de competitividad para el desarrollo empresarial comienza por la formalización de los trabajadores y las empresas. Está demostrado que los trabajadores formales son entre cinco y siete veces más productivos que los trabajadores informales. Así mismo, se reconoce que el potencial de crecimiento de las empresas informales es prácticamente nulo por no tener acceso a crédito formal y al no contar, por lo general, con trabajadores bien calificados.

Adicional a la formalización, el crecimiento de la productividad de las empresas se multiplica en la medida en que exista en entorno de competitividad adecuado, reflejado en: un sistema financiero desarrollado, una regulación sencilla y un entorno de negocios que sea amigable a los negocios y que facilite los procesos de internacionalización de las empresas, una población educada según las competencias laborales que demande el sector productivo, y un fácil y adecuado acceso a tecnologías locales y extranjeras, incluidas las tecnologías de la información y las comunicaciones. También es crucial para la competitividad de las empresas que los servicios de transporte y de logística sean de calidad y cumplan con los estándares internacionales.

En definitiva, el propósito es implementar políticas para aumentar la competitividad de la economía y la productividad de las empresas, en especial en aquellos sectores con alto potencial de impulsar el crecimiento económico del país en los próximos años.”³

3.1. Plan de desarrollo departamental de Risaralda 2012-2015

En relación al Plan Departamental de Desarrollo para el periodo 2012 – 2015 Risaralda: se estipula que “una eficiente planificación del sector y de la inversión en cadenas productivas, que incluya infraestructura para la producción, esquemas de financiamiento, el fortalecimiento de la asociatividad, la investigación, ciencia, tecnología e innovación, el desarrollo empresarial, el desarrollo de mercados y la asistencia técnica y transferencia de tecnología, se convertirán en actividades rentables, en los que el sector productivo se vuelva más eficiente y competitivo. Por consiguiente le brindan al diagnóstico administrativo puntos claves para poder evaluar la estructura general de la empresa de comidas rápidas con el fin de

³ GOMEZ RESTREPO, Hernando José. Plan nacional de desarrollo. EN.Pg. 64,65 / <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>

encontrar estrategias adaptables a las variables que presentan en su medio productivo.”⁴

Mientras que el PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL BELEN DE UMBRIA 2012-2015 DE TODOS Y PARA TODOS “habla de generar incentivos, gestionar y cofinanciar el centro de acopio. Generar incentivos para creación y apoyo a las PYMES que ofrezcan un número determinado de empleo con las normas que determine la ley”⁵

⁴ Plan de desarrollo de Risaralda 2012-2015

⁵ Plan desarrollo territorial Belén de Umbría Risaralda de todos y para todos.

4. OBJETIVOS

4.1.OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico administrativo para la empresa de comidas rápidas DRUPY del municipio de Belén de Umbría

4.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Hacer un análisis de la estructura administrativa de la empresa de comidas rápidas DRUPY
- Realizar un análisis de la posición competitiva de la empresa Druppy en el sector de comidas rápidas.
- Analizar el estado actual del direccionamiento estratégico de la empresa de comidas rápidas DRUPY
- Diseñar el manual de perfiles y funciones de la empresa comidas rápidas DRUPY
- Realizar una propuesta de mejoramiento administrativo para la empresa de comidas rápidas DRUPY

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

Siempre han existido formas de administrar, es por eso la importancia de conocer cuáles fueron los orígenes de la administración, desde los aportes de las civilizaciones antiguas hasta el concepto que hoy se tiene. Es por esta razón que es muy importante analizar y diagnosticar la situación en que una empresa se encuentra para establecer el modelo administrativo que satisfaga las exigencias particulares de cada organización de forma consistente, sin olvidar que a todo colaborador se le debe proveer de seguridad, protección y atención en el desempeño de su trabajo, valoración por sus capacidades, entre otras.

“El Diagnóstico Administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área o de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos”⁶.

Al realizar el diagnóstico administrativo se busca evaluar la situación presente del área además determinar la profundidad de que quiere revisar, permitir identificar los vacíos entre el desempeño de los colaboradores y las metas propuestas.

El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el principal objetivo del diagnóstico dentro del proceso de gerencia estratégica. De esta forma el análisis interno de la organización está en capacidad para contribuir en el mejoramiento posible al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Gómez, 2008. Pg. 339)

5.1.1. ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN:

En el principio del esclavismo se ve el sometimiento del hombre por el hombre y se empiezan a distinguir las divisiones del trabajo y las tareas especializadas. La era de la civilización egipcia nos aportó lo importante de la administración como es tener documentado todo. En la era romana la importancia de la organización para las labores, además que sus construcciones de vías fluviales permitieron que las personas desarrollaran la posibilidad de pensar en grande y de tomar nuevos mercados para pensar en todo el entorno; algunos filósofos como Platón y Aristóteles mostraron la manera como se dividen las funciones y objetivos del estado (jurídico, legislativo, judicial) esta división permite que se administre bien cada área y al mismo tiempo se complementa

⁶ BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 336 p.

Mientras tanto la iglesia por su lado muestra la manera como la importancia de estar estructurados como una base en una jerarquía y unas funciones específicas su organización es simple y al mismo tiempo eficiente.

Las organizaciones militares por su lado aporta la importancia de la jerarquización, la manera de delegar autoridades y ser estrictos al estar organizados. Por el lado de la revolución industrial se rescata el surgimiento de las empresas industriales causando grandes cambios en la época y el comienzo de la era industrializada.

5.1.2. TEORIA DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL E. PORTER

Este modelo fue creado por el ingeniero y profesor Michael Porter de La Harvard Business School en 1994, es una herramienta que permite analizar la capacidad de una organización pública o privada de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.



Ilustración 1: MODELO DE PORTER. Fuente Gestipolis.

Cada una de estas fuerzas analiza una serie de aspectos específicos que regulan la competencia y determinan la rentabilidad de un sector.

5.1.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: Generalmente es considerada la fuerza más poderosa de la rivalidad empresarial, es decir obliga a crear estrategias para superar las demás empresas, que compiten en un mismo sector ofreciendo los mismos tipos de comida aumentando la calidad del servicio para un mayor grado de satisfacción de los clientes, generando un impacto positivo para la empresa que compite ya que puede ser reconocida por la atención al cliente y la gran variedad de productos y el buen servicio que se puede destacar en esta, por otro lado la rivalidad entre competidores genera un cierto impacto negativo ya que a medida que la competencia se

hace cada vez más intensa las ganancias tienden a disminuir lo cual no sería rentable para el negocio.

5.1.4. ANALIZAR LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: Genera un alto impacto positivo para la empresa ya que de esta manera permite comparar las ventajas competitivas que se tiene frente a otras empresas rivales ya establecidas en el sector para así poder formular una serie de estrategias tales como aumentar la calidad de los productos, la reducción de los precios, la creación de nuevos servicios, aumentar la publicidad, realizar más promociones y la innovación de productos que permita superar competencia y a su vez puedan servir de barreras que no permitan el ingreso de nuevas empresas al sector.⁷

5.1.5. NUEVOS COMPETIDORES: la amenaza que se evidencia constantemente en el mercado es el ingreso de nuevos competidores que traen consigo nuevas ideas y estrategias para introducirse en el mercado, para esto algunas empresas crean barreras para prevenir el ingreso de nuevos competidores como

- Disminuir precios
- Diferenciación del producto
- Valor de la marca
- Tecnología mejorada o ventajas tecnológicas
- Altos aranceles
- Saturación del mercado
-

La posesión de patentes en una empresa es de suma importancia ya que es un privilegio que el Estado le otorga al inventor como reconocimiento de grandes esfuerzos e inversiones realizadas para lograr una solución técnica que le aporte beneficios a la humanidad, este privilegio consiste en explotar su invento durante un tiempo máximo de 20 años, a cambio de una descripción detallada del mismo.⁸

5.1.6. PROVEEDORES: esta fuerza hace referencia al poder de negociación que tienen los proveedores de imponer condiciones de precio debido a que podría haber tanta oferta de la materia prima. Sin embargo este poder suele presentar diferentes grados dependiendo de las estrategias y condiciones que elaboran los compradores para tener un mayor control sobre ellos y poder tener alianzas estratégicas con proveedores.

⁷K, Artur, "el modelo de las cinco fuerzas de Porter". Internet: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

⁸ GIL-VEGA, "Modalidad de patentes". Internet: http://www.gil-vega.es/gv_spanish/modalidades_de_proteccion.html

Una de las constantes presiones competitivas es el ingreso potencial de nuevas empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria a precios muy bajos, creando un cierto impacto en las empresas ya establecidas en el sector, debido a que traen consigo nuevas ideas y estrategias de como competir en el sector, todo esto tiende en última instancia a reducir a rentabilidad del sector en su conjunto. “El sector de comidas rápidas es cada vez más amplio por lo que la competencia se torna cada vez más difícil, para esto es necesario crear ideas frescas y productos innovadores que hagan la diferencia en el mercado, garantizando la calidad del servicio y la fidelización de los clientes. La constante presencia de productos alternativos suelen interponer un límite al precio que se puede cobrar por producto, generando cierto impacto en el mercado y a su vez una cierta preferencia por productos sustitutos si el precio para esto es inferior al límite de precio interpuesto”.⁹

5.1.7. CLIENTES: en este factor interesa conocer el mercado en aspectos como:

- Competencia: hacer un análisis sobre la competencia, los precios que se manejan, los productos diferenciadores y la marca.
- Perfil del consumidor: hacer un estudio sobre los gustos, las preferencias, frecuencia de consumo, el estatus social y la cultura son aspectos importantes para alcanzar la satisfacción del cliente.
- Promoción y publicidad: ofertas y estrategias para elevar las ventas y generar impacto en el mercado.
- Participación en el mercado: que porcentaje del mercado maneja.
- Distribución: cobertura de puntos de ventas.
- Tendencias: cambios de preferencia, gustos y exigencias.
-

5.1.8. PRODUCTOS SUSTITUTOS: “son las constantes presiones competitivas en el mercado de nuevos productos sustitutos que aumentan conforme el precio de estos decline. La planeación estratégica se define como la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos dentro de una organización, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro, abordando de manera correcta la visión para llegar a un propósito esperado”.¹⁰

5.1.9. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

Es un proceso por el cual las empresas definen el enfoque y el alcance del negocio, la orientación y las estrategias que realizaran la organización para lograr

⁹ ALLEN, David B, GEORGE, Arnaud, “las cinco fuerzas como herramienta analítica”. Internet: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

¹⁰ VILLALOBOS, James, “Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter”. Internet: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

el gran objetivo empresarial que se ha planteado a largo plazo, esta se realiza con base al diagnóstico sobre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y convertirlas en estrategias de mejora. Por lo cual una estrategia empresarial es de vital importancia ya que se convierte en un camino por el cual la organización debe llevar sus procesos y sus actividades.

El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. La técnica por excelencia de la planeación estratégica son las matrices de evaluación y planeación de productos y mercado de la organización.¹¹

5.1.9.1. Formulación de estrategias: Las estrategias son “las guías de acción para el logro de los objetivos en un plan estratégico. Por ello, las estrategias se definen a partir del diagnóstico tanto interno como externo, el cual le permite a la organización identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para lograr los objetivos”.¹²

5.1.9.2. Misión: esta se encarga de apoyar los propósitos de la empresa para diferenciarla en el mercado entre otros negocios, para saber el cubrimiento de sus operaciones y productos, cuáles son sus clientes y su responsabilidad frente a sus colaboradores.

Esta debe ser clara concreta y difundida por toda la organización, además de darle a entender el enfoque de su empresa para todos sus trabajadores.

Para elaborar una misión organizacional se debe tener en cuenta:

- La razón social de la empresa
- Quien desarrolla la función además de productos o servicios que ofrece
- Con que recursos cuenta para hacerlo
- Para quien o quienes va dirigido los productos o servicios
- Y el compromiso social de la organización. (Bernal.2007.pg 107)

5.1.9.3. Visión: conjunto de ideas que proveen el camino hacia donde una empresa quiere verse en el futuro; la visión muestra un horizonte o posición que se quiera alcanzar en un corto tiempo de 3 a 5 años máximo, esta debe ser concreta para que diga lo que la empresa desea buscar y no como hallarlo.

Para diseñar la visión organizacional se debe:

¹¹ ROBINS, Stephen p y COULTER, Mary. Op. Cit, p. 206.
BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 103p.

- Quien desarrolla la función de la empresa
- Darle un rango de tiempo para el cumplimiento de la misma
- Fijarse la meta a cumplir al final del periodo
- A qué tipo de mercado se enfocará¹³

5.1.9.4. Valores corporativos

Se dice que son la fuerza que edifican a una empresa le ayuda a la cultura corporativa y la diferencia una de otra, a su vez la manera de proceder y de actuar en una organización para trabaja a la par con los objetivos y las metas. (Bernal. 2007. Pg. 107)

5.1.9.5. Principios corporativos:

Los principios corporativos ayudan a implementar unas políticas de calidad adecuada al crecimiento y entorno de la empresa con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. A la hora de hablar de posicionamiento definimos como el lugar que ocupa la marca empresarial en la mente del cliente. El posicionamiento estratégico es entonces la imagen percibida por los consumidores de la compañía, en relación con la competencia y de qué manera se sostiene por encima al pasar el tiempo.

Cuando se requiere posicionar una organización se debe analizar, de manera interna, la identidad corporativa, examinando la misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo al que se dirige, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal. Ahora se analiza la información externa de la competencia el público objetivo, el entorno en que está rodeado y los puntos más valorados o preferidos por ellos.

El posicionamiento estratégico “se basa en los resultados obtenidos por un análisis el cual busca poner en marcha estrategias de mensajes en medios o acciones tácticas que se han desarrollado. Muchas se empresas se basan en 2 tipos de posicionamiento estratégicos para estar vigentes:

Posicionamiento por atributos: es el más clásico. Se trata de conocer bien nuestros atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor trabajamos y que más valorado sea por el público.

Posicionamiento respecto a la competencia: aquí se trata de compararnos con la competencia para que la gente nos sitúe. Este posicionamiento es muy típico de

¹³ OCHOA, Héctor. “el manual de la organización”. Internet: <http://www.aysconsultores.com/el-manual-de-organizacion/>

marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores”.¹⁴

5.1.9.6. **Objetivos corporativos:**

Estos objetivos deben responder a al desarrollo de la misión y al logro de su visión. Además los objetivos deben de ser expresados en términos cuantitativos y delimitados para ser alcanzados en determinado tiempo.

5.1.10. **ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL**

Esta fase es muy importante en las organizaciones porque es la que le permite a la compañía tener información sobre el entorno y sus propias posibilidades de lograr los objetivos fijados por la empresa este análisis se realiza en dos niveles

- Diagnostico externo: oportunidades, amenazas y tendencias.
- Diagnostico interno: fortalezas, debilidades y carencias

El diagnóstico permite a la compañía conocer las oportunidades, las amenazas y tendencias en el entorno en la que pueden afectar tanto en forma positiva como negativa en este sentido es importante evaluar, entonces, las diferentes variables del entorno general (dimensiones políticas, socioculturales, demográficas, tecnológicas, etc....) y del entorno más directo (clientes, proveedores. Competencia, comunidad)

El diagnóstico interno consiste en realizar una evaluación de las fortalezas, debilidades y carencias de la organización frente a los logros de sus objetivos que quieren llegar.

Pasos para el diagnóstico organizacional:

- **RECOPILACION DE INFORMACION:** La información que se recoge debe ser lo más exacta posible pues es la base para las futuras conclusiones; deberá ser lo más procesada y analizada posible pues de esta información dependerá las posibles soluciones a los problemas detectados.

- **ANALISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO:** Esta fase del diagnóstico administrativo tiene como objetivo comparar la información registrada en la etapa de análisis y en los aspectos técnicos que se han establecido.

- **OBTENCION DE CONCLUSIONES:** Todas las etapas del diagnóstico

¹⁴FAJARDO, Oscar. “El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo”. Internet: (<https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>)

administrativo está íntimamente ligada, cada una de ellas pueden producir conclusiones, aun antes de finalizar la recolección de los datos.

- **PROPUESTA Y PLAN DE ACCION:** “es la coordinación del detalle de las acciones a tomar, tanto para llevar en orden la investigación, el análisis de la información y para obtener las posibles soluciones en la organización”.¹⁵

- Mediante el análisis del entorno y el diagnóstico organizacional se puede recolectar información crucial que indicara puntos críticos en los cuales la empresa Druppy tiene sus falencias más importantes y atacarlas por ejemplo mediante el análisis interno se podría conocer el estado y el conocimiento que poseen los empleados de la empresa Druppy para la preparación de las comidas rápidas, de esta misma manera se podrá conocer el estado de aceptación en la comunidad en la que se encuentra ubicada su instalación física. Con la recolección de dichos datos aun sin terminar la recolección ya se podrían evidenciar falencias importantes que podrían ser mitigadas aun antes de comenzar el análisis de los datos lo cual supondría una ventaja para la finalización del diagnóstico.

5.1.10.1. Matriz DOFA

DOFA son las siglas utilizadas para referirse a una serie de herramientas con las que se puede analizar la información que se posee de un negocio. La matriz DOFA es usada para analizar: Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas.

Este análisis permite examinar la interacción entre las características más particulares del negocio y el entorno en el cual compite.

El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, línea del producto, corporación, empresa, división, unidad, estrategia de negocio, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califique para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compartir de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves de entorno.

¹⁵ HERRERA, Haroldo. “El diagnóstico administrativo”. Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>

Las letras F, O, D y A representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.¹⁶

- Los pasos para construir una matriz DOFA.

1. Realizar el diagnóstico de la empresa DRUPY
2. Analizar los resultados generados del diagnóstico
3. Hacer una lista de las fortalezas internas claves
4. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
5. Hacer una lista de las amenazas externas claves
6. Hacer una lista de las oportunidades externas decisivas
7. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
8. Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO restantes.
9. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

¹⁶ Polilibros. "planeación estratégica". Internet: http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

10. Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.¹⁷

- Representación esquemática de la matriz DOFA

| | | |
|-------------------------|---|--|
| Dejar siempre en blanco | Debilidades (D) | Fortalezas (F) |
| | Lista de Debilidades | Lista de Fortalezas |
| Oportunidades (O) | Estrategias (DO) | Estrategias (FO) |
| Lista de Oportunidades | Vencer debilidades aprovechando oportunidades | Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades |
| Amenazas (O) | Estrategias (DA) | Estrategias (FA) |
| Lista de Amenazas | Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas | Usar fortalezas para evitar amenazas ¹⁸ |

Tabla 1: Esquema de la matriz DOFA

5.1.11. MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de funciones¹⁹ “es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aún de una misma área”. El tener un manual de funciones bien planteado

¹⁷ Polilibros. “planeación estratégica”. Internet: http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

¹⁸ Polilibros. “planeación estratégica”. Internet: http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm

¹⁹ AMAYA C, Jailer. “Manual de normas y procedimientos” Internet: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default3.asp2

facilita a trabajadores nuevos conocer el alcance de su cargo y el mejoramiento de aquellos que ya están al interior de la organización, así mismo, determinar las responsabilidades, autoridad, sus dependencias y quien coordina el cumplimiento de sus funciones.

* Para desarrollar un manual de funciones se debe tener en cuenta:

1. Definir estructura organizacional de la empresa
2. Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.
3. Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden
4. Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas.
5. Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.
6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa si no se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Beneficios y utilidad que tiene el manual de funciones:

1. A determinar y delimitar los campos de trabajo de cada colaborador permite que las personas interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la e en empresa, lo que ayuda en el proceso de comunicación integración y desarrollo.
2. Elimina desequilibrios de cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones cuellos de botella y circuitos de trabajos irracionales.
3. Es un instrumento muy útil para planificar la plantilla de la empresa y la posible variación de los puestos de trabajo, así como para definir planes de carrera.
4. Los conocimientos específicos la empresa puede poseer al elaborar el manual de funciones.²⁰

5.1.12. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Al notar que las empresas tenían un crecimiento acelerado sin organización alguna con necesidades de buscar siempre optimizar los recursos y enfrentar la competencia, nacen las teorías de la administración

Cuando se hace referencia a la teoría de administración científica resaltado a Frederick Taylor el cual vio la necesidad de maximizar la producción, minimizar

²⁰ “el manual de funciones en una empresa”. Internet: <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>

costos y a su vez tener mayor rentabilidad todo lo que una empresa desea; la teoría de Taylor muestra sus principios básicos, entre ellos:

La planeación la cual da la posibilidad de desarrollar las actividades a través de métodos o trabajos científicos para eliminar la improvisación. La preparación hace referencia a cómo seleccionar de una manera científica a los trabajadores y como entrenarlos, la ejecución la cual asigna responsables a las tareas para que éstas sean desarrolladas de manera correcta y el control que se encarga de realizar todas las actividades planeadas así una empresa que sea cual sea su razón social al usar este método se encamina al estar seguro de capacidad dirección.

Por otro lado, Fayol padre moderno de la administración habla de "cómo usar las personas como recursos, de los grupos de trabajo para hacer más óptimas las tareas"²¹; además de dejar 14 principios los cuales serán básico para la mejor administración de la empresa de comidas rápidas.²²

1. **División del trabajo:** habla del cómo llegar a producir más con el mismo número de esfuerzo; de esta manera se busca rendir más eficiente con las personas que tenemos en la empresa simplemente buscando las funciones que desempeña y desarrollándolas con alta calidad.
2. **Autoridad:** el derecho a mandar y poder hacerse obedecer. No hay autoridad sin responsabilidad, se dice que para poder ser un buen jefe hay que ser un buen trabajador complemento indispensable para regir la autoridad.
3. **La disciplina:** basada en la buena conducta y obediencia. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo, un claro entendimiento entre la gerencia y la fuerza de trabajo en relación con las reglas de la organización entendiendo desde donde empiezan sus deberes y hasta donde llegan sus derechos.
4. **Unidad de mando:** se aclara cuando un trabajador recibe órdenes de solo un superior
5. **Unidad de dirección:** Cada grupo de trabajo en la organización que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido por un solo gerente.
6. **Subordinación del interés particular al interés general:** los intereses de un trabajador o de grupos de trabajadores nunca puede prevalecer sobre el interés de la empresa, se debe hacer a lado la ambición, el egoísmo, la pereza, y los problemas humanos que afectan el buen desarrollo de la organización

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, Mexico D.F., 143

²²Centro de conocimiento. "Los 14 principios de la administración por Henry Fayol". Internet: http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.html

7. **Remuneración del personal:** debe haber una justa y garantizada retribución para los empleados; esta debe ser el precio por el servicio prestado
8. **Centralización:** En los pequeños negocios, la centralización es absoluta e indiscutible; mientras que en los grandes negocios, las órdenes pasan por diferentes canales observaciones y esto no permite centralizar la toma de decisiones.
9. **Jerarquía o cadena escalar:** La línea de autoridad desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; funciona igual para las personas cada cual con un lugar asignado con funciones, esto evita pérdida de tiempo y de materiales.
11. **Equidad:** la aplicación de este principio exige sensatez mucha experiencia y mucha bondad. los gerentes deben tener la capacidad de deben tener un grado de igualdad para todos los niveles de la compañía teniendo en cuenta cada una de las capacidades de los mismos.
12. **Estabilidad del personal:** Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos necesarios para llenar vacantes.
13. **Iniciativa:** los empleados a los que permiten generar y desarrollar planes emplearan altos niveles de esfuerzo.
14. **Espíritu de grupo:** promover el espíritu del equipo dará armonía dentro de la organización.

En el tiempo actual las organizaciones están mentalizadas para ser eficientes por excelencia, diseñando modelos para que estas funcionen con exactitud al verificar por anticipado como debían hacerse las cosas

| “Weber en su teoría burocrática quiso hacer- énfasis tanto en la estructura como en la organización, hizo ver a las personas como parte del proceso por lo que impulsó la creación de los Manuales de Procesos y Procedimientos e hizo ver la importancia de la documentación en las empresas”²³

“Elton Mayo precursor de la escuela de las relaciones humanas en el año de 1940 se enfatizó en las personas que participan en las organizaciones, esta teoría surgió de la necesidad de contrarrestar la deshumanización que había en el trabajo hasta ese momento con las teorías de la escuela clásica, es ahí donde surge el desarrollo de las ciencias humanas ejerciendo gran influencia la psicología y la sociología de donde se aprender a ver a los trabajadores como seres con raciocinio capaces de adaptarse al cambio y a las circunstancias”.

²³ Psicología online. “Sicología social y de las organizaciones”. Internet: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>

La escuela conductista hace énfasis en el comportamiento del Ser Humano con su trabajo, en esta teoría se ve la necesidad de generar motivación reconociendo las habilidades de las personas, muchos de los problemas radican en no dar el verdadero reconocimiento de los operarios por su rendimiento y sentido de pertenencia por su trabajo y por la empresa. Warren Bennis y Edgar Schein aportaron los primeros estudios sobre teoría del cambio y cultura de las organizaciones. Considera que la eficiencia de las empresas se logra mediante el programa de desarrollo organizacional, es decir mediante un cambio planeado.

La teoría general de los sistemas “Daniel Katz y Robert Kahn consideran las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatizan sobre la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones”²⁴. La eficiencia se logra por la capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno, al cambio y a las mejoras a los que los obligan sus clientes y competencia. Muchas de las empresas de la región se quedan trabajando sobre estándares o medidas que si para ellos son buenos; el mercado los obliga a cambiar pues no rinden como quisieran. El énfasis de esta teoría radica en la influencia del ambiente externo de las mismas organizaciones

La teoría de las contingencias se enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.

Es importante conocer el desarrollo de las organizaciones para tener claro que el estructuralismo de la empresa ya no se concentra en el individuo ni en el grupo, sino en la estructura de la organización como un todo. La organización es un sistema social organizado para cumplir todo un mismo objetivo

Al hablar de teorías de la administración no se puede dejar al lado la administración por objetivos la cual nos ayuda a afrontar muchos de los problemas crónicos de administradores y profesionales de una empresa con futuro; esta le proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir los logros de las personas y de la organizacional grave problema dando como resultado un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo; estimulando la incitativa personal. Así mismo, prever soluciones al grave problema de las responsabilidades de cada de las personas de la organización.

La escuela conductista Hace énfasis en el comportamiento del Ser Humano con su trabajo, en esta teoría se ve la necesidad de generar motivación reconociendo

²⁴ BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 73p.

las habilidades de las personas, muchos de los problemas radican en no dar el verdadero reconocimiento de los operarios por su rendimiento y sentido de pertenencia por su trabajo y por la empresa. Warren Bennis y Edgar Schein aportaron los primeros estudios sobre teoría del cambio y cultura de las organizaciones. Considera que la eficiencia de las empresas se logra mediante el programa de desarrollo organizacional, es decir mediante un cambio planeado.

En la teoría de los sistemas “Daniel Katz y Robert Kahn consideran las empresas como unidades constituidas por partes que interactúan, pero enfatizan sobre la influencia del entorno en la actividad de las organizaciones”²⁵. La eficiencia se logra por la capacidad de las empresas para responder a las exigencias del entorno, al cambio y a las mejoras a los que los obligan sus clientes y competencia. Muchas de las empresas de la región se quedan trabajando sobre estándares o medidas que si para ellos son buenos; el mercado los obliga a cambiar pues no rinden como quisieran. Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de las organizaciones. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

La organización como sistema abierto:

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1) Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni auto contenido.

2) Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

3) Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.

²⁵ BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 73p.

4) Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.

5) Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

6) Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.

7) Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8) Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9) Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

10) Límites o fronteras: "La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente. (Las Organizaciones como Sistemas Abiertos, Modelo de Katz Y Kahn.)"²⁶

Las empresa pequeñas como Comida Druppy también son vistas como un sistema abierto donde se evidencias entradas como materias primas, proveedores insumos y los clientes en la transformación evidenciamos el procesamiento de aquella materia prima en productos elaborados para la distribución y comercialización, también llamados salidas. Por lo general este evento se repite constantemente para suplir la demanda diaria y se retroalimenta constante para fortalecer sus errores y aumentar sus capacidades, dando paso al uso a las herramientas informativas relacionando las funciones, las tareas y los múltiples roles generando un intercambio de energía

La teoría de las contingencias se enfatiza en la particularidad de cada organización y la importancia de la tecnología en la actividad de las

²⁶ "Las Organizaciones como Sist Abiertos, Modelo de Katz Y Kahn". Internet: <http://www.taringa.net/post/apuntes-y-monografias/10084986/Las-Organizaciones-como-Sist-Abiertos-Modelo-de-Katz-Y-Kahn.html>

organizaciones. Desecha la idea de mejores o peores teorías. La situación específica de cada organización implica la adecuación de una u otra teoría.

Es importante conocer el desarrollo de las organizaciones para tener claro que el estructuralismo de la empresa ya no se concentra en el individuo ni en el grupo, sino en la estructura de la organización como un todo. La organización es un sistema social organizado para cumplir todo un mismo objetivo

Al hablar de teorías de la administración no se puede dejar al lado la administración por objetivos la cual nos ayuda a afrontar muchos de los problemas crónicos de administradores y profesionales de una empresa con futuro; esta le proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de la empresa, a definir los logros de las personas y de la organizacional grave problema dando como resultado un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo; estimulando la incitativa personal. Así mismo, prever soluciones al grave problema de las responsabilidades de cada de las personas de la organización.

La administración por procesos implica comprender a la organización como un sistema que posee unos procesos que interaccionan para crear valor a los clientes, este valor que permite a los directivos conocer el estado de la empresa para reforzar o implementar nuevas formas de hacer los procesos en busca de una mejora para la aceptación de los clientes.

A diferencia de las demás formas de administración esta forma se enfoca en los medios para lograr los resultados. Con procesos más estables, sencillos y controlados, los resultados son más repetibles, predecibles y controlados para la comodidad de la organización. (Ing. Jorge Acuña Martínez).²⁷

5.1.13. ADMINISTRACION Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

Gestión del conocimiento: es un concepto aplicado en las organizaciones. Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros.

Por medio de esta afirmación se dice que la gestión del conocimiento es vital para mejorar el aprovechamiento de las capacidades intelectuales de los empleados, individual y colectivamente, de forma que la organización mejore cada vez el proceso de toma de decisiones

²⁷ ACUÑA, MARTINEZ, Jorge. "Administración por Procesos". Internet: http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos.pdf

El amplio interés que está teniendo la gestión del conocimiento en los últimos años se observa con el crecimiento de publicaciones y congresos realizados por el tema.

En la actualidad, “es un objetivo de investigación en el campo de la administración, cuyo origen se dio en los años noventa en países como Suecia y estados unidos”²⁸, de donde se ha venido difundiendo a lo largo del mundo hasta llegar a Colombia y estar implementado a la mayoría de las empresas que empiezan a ver el mercado más competente.

En los países desarrollados, las organizaciones han mostrado un interés creciente capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas. Sin embargo, en el caso de los países en desarrollo como es Colombia, a pesar de la aceptación que ha adquirido este tema, falta experiencia en el conocimiento y aplicación de herramientas que permiten una adecuada administración del conocimiento en las organizaciones.

Por tanto si una organización busca ser competitiva de manera sostenida en el tiempo, deberá identificar, crear, transmitir y utilizar en forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, en especial aprovechar nuevas oportunidades del negocio

5.1.13.1. Tipos de conocimiento

Conocimiento tácito: hacer referencia el conocimiento que únicamente la persona conoce y es difícil explicar a otras personas y puede estar compuesto por:

- Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, historia, creencia
- Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamientos de personas y objetos.
- Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, analizar, visualizar ideas) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Conocimiento explícito: es aquel conocimiento que ha sido o puede ser articulado y almacenado en algún tipo de medio. Este conocimiento puede ser transmitido de manera fácil a otros, ejemplo: libros, enciclopedias (virtual y física)

²⁸ SERRADELL LOPEZ, Erik y Pérez Ángel “la gestión del conocimiento en la nueva economía”.
Internet: www.uoc.edu/dt/20133/index.HTML.

Conocimiento empírico: es aquel que está basado en la experiencia de las personas, consiste en lo que se sabe y es repetido teniendo o sin tener un conocimiento científico al respecto.

Capital intelectual: son todos los conocimientos que posea las organizaciones tanto intangibles como documentadas que generan para la organización su funcionamiento

El conocimiento se representa de dos formas: implícita o tácita y explícita. La forma implícita habla de que el conocimiento se encuentra al interior de las personas y la forma explícita habla del conocimiento que es expresado y transmitido a otras personas. El objetivo de la espiral es pasar de lo tácito a lo explícito y de lo individual a lo colectivo ya que “el ser humano se caracteriza por la capacidad de hacer explícitas las representaciones implícitas (por adoptar actitudes proposicionales)”.

“El proceso para pasar de lo tácito a lo explícito contiene la creación de los documentos después de que es exteriorizado el conocimiento implícito, después se procede a clasificar dicho material de manera que pueda ser retomado en otro momento”²⁹

5.1.14. ESCALA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Las necesidades de las personas se jerarquizan en una serie de niveles o escala, se dice que al cubrir totalmente los niveles de esa manera es que se satisfacen las necesidades.

Cuando se cumplen los niveles empieza a tener importancia el siguiente nivel.

²⁹ “Gestión conocimiento”. Internet:
<https://gestionconocimiento2012.wordpress.com/2012/07/01/espiral-del-conocimiento/>



Ilustración 2: PIRAMIDE DE MASLOW

Fuente: Blog de comunicación y marketing³⁰

- **Necesidades fisiológicas:** se dice que son las más elementales por encima de muchas otras cosas. Tratamos de no pasar hambre, ni sed, o protegiéndonos de las inclemencias del clima para no sufrir enfermedades.
- **Necesidades de seguridad:** en un segundo nivel tratamos seguir cubriendo las necesidades primarias, se preocupan por una vida estable que se solidifica al tener un trabajo y una vivienda.
- **Necesidades sociales o de integración:** cada vez las necesidades se hacen más sutiles; ya no se consideran vitales si no sociales. Acá buscamos ser aceptados en la sociedad en que se viva, se exige los derechos que corresponden, buscamos la equidad, la perfecta integración social en este caso se tiene la familia y los amigos para compartir la vida.
- **Necesidades de reconociendo:** conocida como las necesidades de ego, la idea es que los demás reconozcan nuestros méritos. La necesidad radica en sentirse apreciado de igual manera se concluye la autovaloración y el respeto a sí mismo. el estatus social está buscando los signos externos (ropa, casa carro).
- **Necesidades de auto superación:** conocidas como de auto realización buscando el ideal de cada persona aquí se refiere a la manera como dejar huella en el mundo.

Se ha tomado la escala de Maslow como concepto de motivación porque cada colaborador necesita satisfacer sus necesidades desde las más básicas hasta las de carácter de superación. Cuando las personas se sienten realizadas es cada una de las etapas de la escala encuentran su

³⁰JAVIER. "la pirámide de maslow". Internet: <http://blog.jpersiva.com/la-nueva-piramide-de-maslow/>

punto de satisfacción. Un hombre realizado es productivo, comprometido con la organización, su sociedad y su entorno familiar

5.1.15. PROCESO ADMINISTRATIVO: componente indispensable en la propuesta de mejoramiento administrativo para el negocio de comidas rápidas DRUPY del municipio de Belén de umbría, el proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración

1. **Planear:** Al improvisar se generan más errores es por eso que planear con anticipación dará mejores resultados más seguros y más concretos además de tener acciones futuras idealizadas.

2. **Organizar:** puede ser descrita como una actividad básica de la administración; su intención es procurar una mayor efectividad en los resultados de la organización.

Toda empresa necesita organizar sus recursos y sus tareas, además de diseñar su estructura organizacional para realizar sus funciones aquí también se desarrollan el diseño de manuales de funciones, procesos y procedimientos para cada una de las actividades. Se dice que planear es determinar las actividades para el logro de los objetivos planeados, agruparlos en una estructura lógica y asignar posiciones específicas

5.1.16. Fases de la organización

La primera fase consiste en describir todo el trabajo que se debe realizar para alcanzar la meta de la organización.

El segundo paso es dividir todo el trabajo de la empresa en actividades más pequeñas que puedan ser ejecutadas con mayor comodidad. se deben enlazar el trabajo de todos los colaboradores de área de manera eficiente, pueden ser por destrezas, por experiencia, por grado de dificultad.

Después de subdividir las áreas, se deben establecer una manera lógica de coordinar el trabajo de los miembros de la organización, en forma conjunta. Por último se debe vigilar la eficiencia del proceso además de hacer una evaluación constante para mantener y mejorar el área.

Tipos de organigrama: estos son representaciones graficas sobre las áreas de responsabilidades y de comunicación en un área o una empresa; son usados básicamente para indicar la estructura de la organización

- Por función: ubica casi siempre en un departamento a todos los que realizan una o varias actividades relacionadas, es una de las más comunes por que utiliza eficientemente los recursos especializados, además que facilita la supervisión.
- Por producto o mercado: se organiza por división, ubica en el área tareas que intervienen regeneración y mercadeo, familia de productos, regiones o clientes. Estas permiten visibilidad del sector, responsabilidades y permite la realización de tareas paralelas.
- Matricial: se dice que mezcla dos clases de diseño, los departamentos funcionales en los que alguien posee autoridad para las actividades, pero también se crean equipos de o proyectos para atender necesidades inmediatas. Este siempre es dirigido por un gerente de proyecto además de tener responsabilidad total por el proyecto asignado.

3. Dirección: el éxito de una buena administración depende fundamentalmente del proceso de dirección. Esta suele ser un poco compleja porque involucra directamente los trabajadores de la empresa. Aquí se llevan cabo las actividades planeadas, la dirección comprende tres habilidades liderazgo, motivación y comunicación.

- Liderazgo: debe ser una habilidad que consista en inspirar y guiar a las personas hacia el logro de los objetivos de la organización.
- Motivación: aspecto importante en relación con la dirección el cual se refiere a todo aquello que influya en el comportamiento de los trabajadores para un mejor resultado, muchas empresa tienen claro la idea de la motivación al personal para que sea más productiva. Se dice que es mejor ser un líder que inspire confianza y no un jefe que demuestre autoridad.
- Comunicación: "se ha considerado que más del 60% de los problemas de ineficiencia se originan en una mala comunicación. Por otra parte, se ha estimado que en todos los niveles de la organización representa por lo menos el 75% de cada jornada laboral. Por ello la comunicación es un aspecto clave en la dirección"³¹ la cual internacional a 2 o más personas.

Tipos de comunicación organizacional

- La comunicación formal: es aquella donde los mensajes siguen caminos a través de la jerarquía especificado por el organigrama; su dirección es de manera descendente, ascendente u horizontal.

³¹ BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 112p.

- La comunicación descendente: sirve para mensajes entre superiores y subordinados la cual es la fundamental para proporcionar instrucciones suficientes y específicas al trabajo.
- La comunicación ascendente: la que desde el subordinado hasta el superior el mayor beneficio de este canal es conocer las opiniones de los subordinados además como está el clima organizacional.
- La comunicación horizontal: se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico, su principal objetivo es integrar y coordinar el trabajo.

4. **Control:** es un proceso por el cual se regulan o se vigilan las actividades planteadas y realizadas en la empresa y que coincidan con los objetivos establecidos. Este control sirve para medir el desempeño real de la organización, proyecto o meta a cumplir, además de tomar decisiones sobre alguna desviación sobre lo que se quiere hacer. El ejercicio de controlar en un proyecto le da herramientas para medir el rendimiento real de proyecto, tomar acciones correctivas a actividades que aún se realizan erróneamente, el principal objetivo al controlar en un proyecto de diagnóstico es alcanzar el crecimiento organizacional, buscar los puntos donde se comenten más errores, donde se desaprovechan las oportunidades, monitorear el desempeño de cada empleado para así alcanzar los resultados esperados y la verdadera eficiencia que se espera.

Según Robbins y Coulter “las funciones administrativas o proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), la organización es el proceso que más se ha modificado durante los últimos años debido a los cambios del entorno”³² En este proceso de organización, el desafío para los directivos ha sido diseñar una estructura organizacional que permita a las personas realizar trabajos en forma eficiente y eficaz pero, a la vez, que lleve a la compañía a ser competitivo.

En las empresas se deben realizar los tres tipos de control con el propósito de evitar problemas y hacer correcciones de tal forma que se reduzcan las consecuencias negativas para la empresa.

Control preventivo: este control se realiza antes de que los procesos o eventos se desarrollen. Tiene como propósito evitar que se presente problemas antes de que las actividades planeadas se ejecuten.

Control concurrente: se realiza durante la ejecución de determinada actividad. La forma más correcta es inspección constante sobre la actividad en desarrollo, además que se realiza en el sitio de trabajo.

³² ROBBINS sthepen P y COULTER Mary cit. p.234

Control de retroalimentación: el control de retroalimentación se realiza sobre actividades o procesos ya ejecutados e informa sobre la eficacia de los resultados sobre lo propuesto. Los controles posteriores sin de gran importancia pero cuando solo se hacen al final del proceso las consecuencias pueden ser muchas veces negativas.

5.1.17. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS- APO

La administración por objetivos (APO) le da herramientas a la gerencia para proponer sus metas en conjunto con sus colaboradores. A través de las metas fundamentales como son la rentabilidad, la posición competitiva, la productividad, el liderazgo en el mercado, la responsabilidad reconocida y las excelentes relaciones se organizan se planifica y se ejecuta perfectamente; lo importante es definir las responsabilidades de cada trabajador para encontrar resultados esperados y que sean con alto desempeño. Se ha demostrado que la APO funciona con un enfoque amigable democrático y participativo y sirve como base para evaluar el desempeño del personal y mucho más compatible los objetivos de la organización con los individuales.

La administración por objetivos se enuncian como herramienta de dirección empresarial, es un proceso por el cual el supervisor y el subordinado de una organización identifican conjuntamente sus fines comunes, definen cada una de las principales áreas de responsabilidad individual en términos de los resultados que esperan y usan estas medidas como guías para manejar la unidad y fijar contribuciones de cada uno de los mismos. (Scheid, 1987, p97.)

5.1.17.1. Proceso de APO

El primer paso es comprometer a todos los niveles o áreas de la organización con la implementación del proyecto; es decir que allá una unión total de todos los colaboradores al sistema, si no se logra la participación de todos puede que fracase.

Luego se espera que haya una eficaz planeación, esto significa que se establezca una meta por parte de la gerencia a donde se quiere llegar. Después se ayuda a los colaboradores de niveles inferiores a fijar objetivos individuales pero que en conjunto lleguen a los resultados esperados.

Para la siguiente etapa se realiza la ejecución de del objetivo propuesto en esta intervención se busca que el colaborador sea autónomo en su tarea para desarrollar la tarea.

Finalmente se evalúa constantemente sobre cómo va el desarrollo de los objetivos para poder ajustes necesarios.

Dentro del resultado de la administración por objetivos está en buscar la eficiencia de las comunicaciones en las organizaciones, la creación de una buena planeación basada en la fortaleza de la compañía.

Comunicación asertiva: según Miguel David Rojas “la comunicación no ha sido tratada con la importancia que tiene en las organizaciones, pasa a ser un proceso simplemente informativo cuando en realidad parte de la formación integral de las personas”. La falta de comunicación genera problemas en los seres humanos, el doctor Albert Edward Wiggam afirma “solamente el 10% de las personas pierden su empleo por incompetencia; el 90% lo pierden por no desarrollar la personalidad necesaria para tener éxito en el trato con otros”.

La comunicación es el mecanismo por el cual se logra que los demás hagan lo que nos proponemos, esta es la herramienta más importante del líder. Mediante la comunicación se comparte, se consulta, se controla, se persuaden, se motivan, se delegan y se corrigen.

Antes el servicio era diferenciador en las empresas, ahora todos ofrecen servicios, la diferencia competitiva de las organizaciones está en la gente, por esta razón se debe capacitar a los empleados en esta disciplina de la comunicación.

Estructura organizacional: es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes campos o tareas para así lograr una coordinación efectiva de la misma.

El proceso de organización se refleja básicamente en la estructura organizacional que nos brinda aspectos como:

- División o especialización del trabajo
- Jerarquías administrativas
- Líneas de autoridad
- Formación de normas y procedimientos
- Departamentalización

Las estructuras organizacionales se representan gráficamente y se les conoce como organigramas los cuales muestran la división formal del trabajo por niveles

jerárquicos (dirección, jefes, operarios) por áreas funcionales (mercadeo, finanzas, talento humano)

Departamentalización: Departamentalizar es agrupar tareas iguales o comunes de acuerdo a algún criterio. A medida que la organización crece y el organigrama también crece.³³

5.1.18. ORGANIGRAMA: diseño gráfico que representa, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una organización. Muestra las áreas o departamentos de una organización.

5.1.18.1. Tipos de organigramas.³⁴

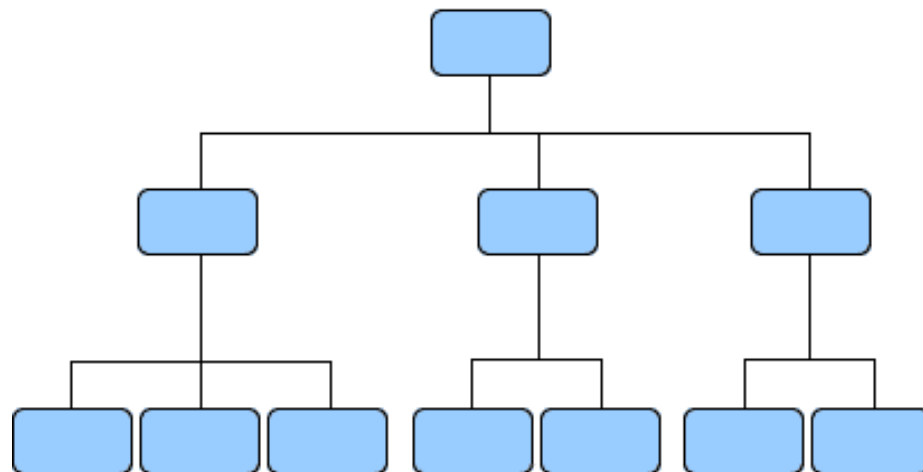
Los organigramas se pueden estructurar formalmente de tres maneras:

- Por su función: reúne en un departamento a todos los que realizan una a varias actividades relacionadas entre sí, por ejemplo diseño, construcción, área comercial entre otros. Es la forma más lógica y básica de la departamentalización, se encuentra en la mayoría de las empresas pequeñas ya que se permite utilizar eficientemente los recursos especializados, facilita la supervisión porque cada gerente es experto en un número pequeño de habilidades.
- Por producto o mercado: organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que intervienen en la generación y mercadeo de un producto o familia de productos cierta región geográfica o de cliente.
- Matricial: esta organización permite simultáneamente dos tipos de diseño los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para las actividades y estándares profesionales de sus unidades, pero se crean equipos de proyectos para atender necesidades específicas.

1. Organigrama clásico: El más común de todos los Organigramas y el que presenta características más importantes de la estructura organizacional. Este Organigrama Clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización

³³ BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 106-108p.

³⁴ CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. "facultad de organización organigrama". Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion2.htm



Fuente Consultada: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

Ilustración 3: ORGANIGRAMA CLASICO

2. **Organigrama vertical:** En este Organigrama cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Este Organigrama es muy usado, por lo mismo, fácilmente comprendido, aparte indica en forma objetiva las jerarquías del personal; considerando esto como las ventajas de este organigrama



Ilustración 4: ORGANIGRAMA VERTICAL

3. **Organigrama horizontal:** Representa los mismos elementos del Organigrama anterior y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.



Ilustración 5: ORGANIGRAMA HORIZONTAL

4. Organigrama sectorial o radial: Consta de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos. a autoridad máxima se localiza en el centro del Organigrama, y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia. El Organigrama Sectorial o Radial permite representar la estructura organizacional de manera compacta. No obstante, presenta ciertas limitaciones técnicas, pues dificulta la representación de órganos auxiliares.



Ilustración 6: ORGANIGRAMA RADIAL

5.1.19. CLIMA ORGANIZACIONAL: condiciones que se producen en un ambiente laboral en cuanto a satisfacción y motivación entre ellas tenemos el respeto, la comunicación, el reconocimiento a la labor desempeñada, el sentido de crecimiento e integración se considera que con ellos se aporta al desarrollo de los proceso dentro de la empresa.

El clima organizacional es una realidad relacionada con la productividad y constituye un factor determinante para afectar positiva o negativamente a la empresa. Se dice que en muchos casos la productividad de la compañía depende de la motivación y la satisfacción de sus colaboradores.

El clima organizacional se puede medir a través de

- Relaciones interpersonales: identifica el grado como los trabajadores se colaboran entre si y sus relaciones laborales respetuosas.
- Estilo de dirección: manera de como los superiores apoya, estimulan y dan puntos clave a su equipo de trabajo.
- Sentido de pertenencia: grado de orgullo que le da pertenecerá a una empresa; además del compromiso de ellos por la misión la visión y políticas organizacionales.
- Retribución: grado equitativo entre la remuneración y los benéficos derivados del trabajo.
- Disponibilidad de recursos: grado en que la información está disponible para los empleados, además de equipos y apostes de otras personas.
- Valores colectivos: grado en que se percibe al interior de las organizaciones, cooperación, ayuda mutua, responsabilidad, esfuerzo, cumplimiento, respeto y buen trato.

5.1.20. MATRIZ AXIOLÓGICA:

Es un ejercicio de la alta gerencia representado a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables definidas por la organización, que tiene como fin servir de lineamiento para la conformación de los valores organizacionales, y se convierte en un apoyo para diagnosticar a futuro. Esta matriz es importante para evidenciar los valores y los principios corporativos para los diferentes grupos de referencia.

¿Para qué sirve?

- Ayuda y sirve de guía para formulas escalas de valores
- Tiene que ver con la ética profesional y con la verificación de la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia(empleados, proveedores, clientes)

Pasos para la formulación

1. Establecer los valores y principios de la organización
2. Identificar los grupos de referencia o de interés (personas o instituciones) con las que interactúa la organización
3. Proceder a la elaboración de la matriz
4. Realizar la matriz axiológica

| MATRIZ AXIOLOGICA | | | | | | | |
|----------------------------|------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------------|
| GRUPO DE REFERENCIA | EL ESTADO | LOS CLIENTES | LOS CONTRATISTAS | ACCIONISTAS | LA SOCIEDAD | LOS EMPLEADOS | LA JUNTA DIRECTIVA |
| RESPECTO | X | X | X | X | X | X | X |
| RENTABILIDAD | | X | | X | | | X |
| EFICIENCIA | X | X | X | X | X | X | X |
| RESPONSABILIDAD | X | X | X | X | X | X | X |
| PRODUCTIVIDAD | | X | X | X | | X | X |
| COMPETITIVIDAD | | | X | X | | | X |
| COMPROMISO | X | X | X | X | X | X | X |
| EQUIDAD | | X | X | | X | X | X |
| AMABILIDAD | | X | X | X | X | X | X |
| ORDEN | X | X | X | X | X | X | X |
| TRANSPARENCIA | X | | X | X | X | X | X |
| HONESTIDAD | X | X | X | X | X | X | X |

Tabla 2: Matriz Axiológica

5.2. MARCO CONCEPTUAL

NEGOCIO DE COMIDAS RAPIDAS establecimiento especializado o a pie de calle donde se preparan alimentos en un corto periodo de tiempo donde

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO proceso por el cual se analiza el estado real de una empresa u organización para corregir problemas y aprovechar las oportunidades algunos diagnósticos pueden ser de tipo externo o interno.

PROVEEDORES personas natural o jurídica, de derecho público o privado, que de manera habitual suministran productos o servicios de cualquier naturaleza a los consumidores.

PRODUCTOS el resultado final del esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio calidad, marca, servicios y reputación del vendedor) aptos para satisfacer las necesidades del cliente.

COMPETENCIA conjunto de empresas que están obligadas a generar estrategias para el mejoramiento de la calidad y abastecimiento y aun gran número de consumidores para un mayor grado de satisfacción.

NECESIDAD estado de individuo en relación con lo que es preciso (sueño, descanso, nutrición, entre otras) (koontz, 2008, p. 712-720)

MICROEMPRESA personal no superior a 10 trabajadores activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales vigentes que realizan cualquier actividad de producción o servicios.

EFICIENCIA es la utilización de los recursos que son los medios de producción que se tiene disponibles es una relación entre insumos y productos.

6. ESTADO DEL ARTE

Actualmente, a la empresa de comidas rápidas DRUPY de Belén de Umbría Risaralda no se han desarrollado investigaciones que hayan aportado al mejoramiento administrativo y económico de la empresa. Solo se han implementado mejoras y cambios a la estructura física del lugar (cambios de colores, ampliación del carro), pero no se tienen en cuenta estudios que permitan conocer más afondo la verdadera problemática administrativa.

“Por otro lado en el restaurante y comidas rápidas 102 perros de Cali se realizó un plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable donde se identificaron las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas; y además se realiza una serie de recomendaciones de perfiles de cargo donde arroja como resultado y con base en el diagnostico una deficiente orientación empresarial, la empresa no se encuentra constituida legalmente, no hay mecanismos para llevar a cabo una buena comunicación entre los empleados y carencia de espacio en las instalaciones físicas .

La propuesta Para el mejoramiento de su gestión administrativa es tener mecanismos para medir la satisfacción de los clientes, mecanismos formales de comunicación de los empleados del restaurante, mecanismos formales de comunicación de decisiones del propietario, mecanismos de sugerencia y logística e infraestructura.”³⁵

Se realiza el diagnostico, plan de mejoramiento e implementación del plan de mejoramiento en las áreas administrativa, contable y financiera de la micro empresa clínica de ropa Leonor y comidas rápidas la 26 de Cali.

Con este diagnóstico se identificaron las fallas existentes en las áreas las cuales fueron: la empresa no cuenta con direccionamiento estratégico(misión, visión, objetivos);no tiene un nombre que la identifique, la administradora y dueña toma y ejecuta todas las decisiones; no poseen perfiles de cargos; no tienen definido manual de funciones; no posee salarios establecidos; no está registrada legalmente. Dadas estas fallas se recomiendan un plan de mejoramiento donde se definen como procesos a seguir la creación en su totalidad el direccionamiento estratégico para conocer que se espera de la organización en un futuro; la creación del perfil de cargos con lo cual se espera tener control interno de la organización y el registro formal de la empresa ante cámara de comercio para cumplir los requisitos legales.

³⁵ Garcés, Juan Francisco. plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros. Universidad autónoma de Occidente. Cali, Colombia.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto de investigación “diagnostico administrativo para la empresa comidas rápidas DRUPY” es de tipo investigativo exploratorio cuantitativo. Para iniciar la investigación se realizaran consultas relacionadas sobre diagnósticos administrativos, administración de empresas y organizaciones, estrategias implementadas en el país para negocios con las mismas falencias, problemas de producción y se observara directamente las debilidades amenazas y oportunidades que presenta el negocio DRUPY; al realizar encuestas, estas nos arrojaran datos numéricos con el fin de analizarlos para encontrar la información necesaria para el diagnóstico. Además de comparar con la situación que se evidencia realmente en el negocio de comidas rápidas

A través de la investigación se buscara analizar la situación actual de la estructura administrativa de la empresa de comidas rápidas DRUPY del municipio de Belén de umbría así como estudiar el funcionamiento, sus procesos, productos, servicios, personal y demás actividades relacionadas. Para así poder replantear todas las ideas que contribuyan al mejoramiento de los problemas por los que está pasando la organización.

Aun no se cuenta con toda la información, ni la experiencia necesaria para implementar la propuesta de mejoramiento pero se cuenta con un cronograma de actividades para establecer el tiempo necesario para desarrollar este. En cuanto a recursos financieros y humanos se tiene ya previamente establecidos para cada función.

La investigación se puede decir que:

- Tipo descriptiva.
- Se determina en términos cuantitativos y cualitativos.
- Analizara la situación actual de la empresa para darle posibles ajustes y mejoras.

8. PRESUPUESTO

Para el proyecto de investigación se necesitara

- Fotocopias.....30.000
- Internet.....50.000
- Plan de celular.....35.000
- 1 computador..... 900.000
- Moto1.500.000

9. RECURSOS

Para el presente proyecto se necesitaran recursos como libros , revistas, información de internet, bases de datos universitarias, fotocopias, llamadas nacionales, gastos de impresión, gasto de transporte para recolección de información, computadores, equipos de audio y video y software para encuestas.

10. CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES | AÑO | | | | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 |
| Investigación bibliográfica sobre el tema de investigación | | | | | | | | | |
| Consulta a expertos (asesorías sobre el tema) | | | | | | | | | |
| Ajustes de la investigación | | | | | | | | | |
| Elaboración del anteproyecto | | | | | | | | | |
| Aprobación del anteproyecto | | | | | | | | | |
| Diseño de encuestas y entrevistas | | | | | | | | | |
| Trabajo de campo (Aplicaciones de encuesta y entrevista) | | | | | | | | | |
| Tabulación de | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| la información recopilada | | | | | | | | | |
| Elaboración del informe | | | | | | | | | |
| Entrega de informe al asesor | | | | | | | | | |
| Ajustes | | | | | | | | | |
| Presentación del proyecto ante la universidad | | | | | | | | | |

Tabla 3: Cronograma (fuente Propia)

11. ANALISIS COMPETITIVO DE PORTER DE LA EMPRESA COMIDAS DRUPPY DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRIA

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

En el municipio de Belén de Umbría existen varios negocios de comidas rápidas que ofrecen productos similares como son los perros, hamburguesas y las carnes asadas. Mientras que Comidas Druppy ofrece el servicio de domicilio nocturno que no realizan muchos negocios de comidas, aun así la competencia es alta y constantemente surgen nuevos negocios. La principal competidora de comidas Druppy es Qbanitos la rivalidad principalmente de estas 2 empresas se debe a que el servicio de domicilio nocturno es idéntico, realizan ofertas e imágenes publicitarias similares pero comidas Druppy tiene una ensalada que es un producto estrella para ofrecer al público.

- **LA AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS PRODUCTOS**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta en el municipio constantemente se instalan nuevos negocios ya sean de tipo restaurante o ambulante que llegan con ideas nuevas e innovadoras o que simplemente copian los que ya existen, además que son ubicados por secretaría de espacio público continuos a los negocios ya existentes en el mismo sector del marco del parque principal del municipio de Belén de umbría.

- **PRODUCTO O SERVICIOS SUSTITUTOS**

Existen empresas en el municipio que ofrecen otro tipo de comida rápida diferentes a los perros y hamburguesas que pueden ser sustitutos ya que crean un fuerte competencia como por ejemplo los sándwich cubanos de QBANITOS, el pollo apanado de LA FONDA o las pizzas de otros negocios o restaurantes.

- **EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

El mayor número del cliente de los productos de comidas rápidas son los jóvenes. El poder de los clientes es alto y ellos conocen los productos que ofrecen COMIDAS DRUPY lo que los hace consumidores constantes pero como los productos que se ofrecen otras empresas son similares exigen tener un mejor servicio al cliente. es necesario que los clientes estén seguros de los productos, insumos e ingredientes para mayor seguridad de ellos.

- **EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores tiene un poder bajo de negociación ya que existen muchos proveedores de ciudades como Pereira, Armenia o Manizales que pueden vender a Comidas Druppy insumos y productos de la misma calidad y muy bajos costos.

En conclusión Comidas Druppy es un negocio que por contar con 8 años en el mercado puede ser fácilmente líder de los negocios ambulante, sus competidores estarán siempre buscando maneras de igualar sus calidad y atraer sus clientes,

sus productos son reconocidos por los clientes pero eso no le garantiza que sean preferidos siempre por eso se aplican nuevas ideas para el mejoramiento continuo.

12. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

12.1. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA COMIDAS DRUPPY

Para entrar a diagnosticar la empresa de comidas rápidas Druppy es necesario realizar un instrumento de análisis que permita encontrar las posibles causas del buen o mal funcionamiento de la organización en relación con el cumplimiento de las metas trazadas.

A continuación se muestra el análisis de la encuesta realizada a los colaboradores de la empresa comidas Druppy del municipio de Belén de Umbría tanto a operarios como a jefes para ayudar a entender las problemáticas que se presentan en la actualidad utilizando dos tipos de análisis, uno cuantitativo y otro cualitativo para el mejor desarrollo de la misma

12.1.1. FACTOR HUMANO

| ¿Piensa usted que la empresa se preocupa por realizar gestión del conocimiento? | | | |
|---|------------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Algunas veces | c) Pocas veces | d) Ninguna vez |
| 2 | 3 | 0 | 1 |

Tabla 4: Factor Humano (Fuente propia)



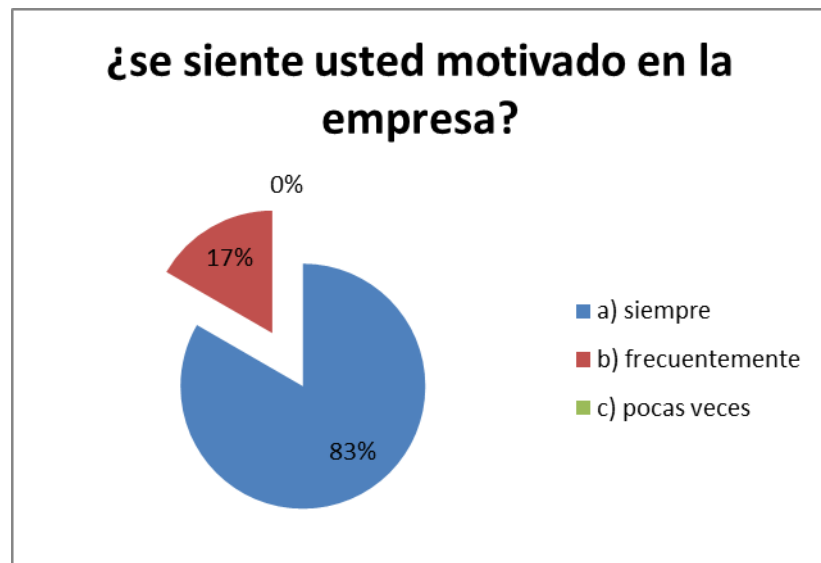
Gráfica 1: Factor Humano (Fuente propia)

El 33% de los trabajadores encuestados afirman que todas las veces la empresa se ha preocupado por realizar gestión del conocimiento, el 50% asegura que algunas veces se ha realizado gestión del conocimiento, el 17% restante asegura que ninguna vez se ha hecho gestión del conocimiento en la empresa

En las organizaciones es de resaltar la importancia de realizar gestión del conocimiento ya que pueden compartir experiencias y transmisión de habilidades y destrezas entre los colaboradores tanto interna o externamente de la empresa, cuando se realiza la gestión en una empresa pequeña las actividades y tareas se realizan más consiente, los procedimientos mejoran más rápidos porque sus colaboradores tiene una comunicación más directa entre ellos y sus jefes, vemos entonces como el mayor porcentaje de los colaboradores han realizado una gestión de conocimiento para interactuar con su medio laboral y el externo

| ¿Se siente usted motivado en la empresa? | | |
|--|-------------------|----------------|
| a) siempre | b) frecuentemente | c) pocas veces |
| 5 | 1 | 0 |

Tabla 5: Factor Humano (Fuente propia)



empresa que brinda ayuda

El 83% de los trabajadores encuestados afirman que siempre se sienten motivados en la empresa, el 17% afirman que frecuentemente se sienten motivados en la empresa.

La motivación es uno de los pilares más importantes en una organización ya que un personal altamente motivado puede llegar aportar ideas innovadoras y creativas a la organización y pueden incrementar sus ganas y esfuerzos en el lugar de trabajo, su rendimiento sería mucho más alto y eficiente. Lo cual implica que la organización sea más productiva y alcance un reconocimiento en el sector de comidas rápidas. Dentro de la empresa se habla mucho del sentido de pertenencia el cual le asegura a la organización un respaldo constante de sus colaboradores, convirtiendo la empresa en un lugar donde las personas pueden desarrollar y potencializar sus habilidades, además de ser reconocidos en el comercio como una constante a su personal.

Grafica 2: Factor Humano (Fuente propia)

| ¿Cuánto tiempo lleva usted vinculado a la empresa? | | | |
|--|---------------------|-----------------|-------------------|
| a) Mas de 6 años | b) Entre 2 y 4 años | c) Mas de 1 año | d) Menos de 1 año |
| 2 | 3 | 0 | 1 |

Tabla 6: Factor Humano (Fuente propia)



El 50% de los trabajadores encuestados afirman que llevan vinculados a la empresa entre 2 y 4 años, el 33% afirman que solo llevan más de 6 años vinculado a esta organización y el 17% del personal lleva menos de 1 año.

Esto significa que la empresa posee una gran estabilidad laboral teniendo muy en cuenta que esta empresa lleva 7 años compitiendo en el mercado

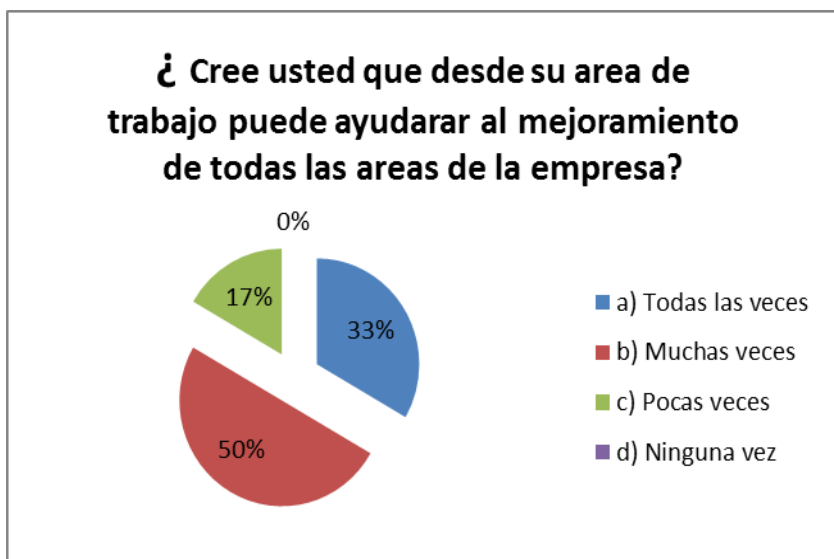
El hecho de que la empresa sostenga una estabilidad laboral fortalece el vínculo entre la compañía y los componentes externos ya que les da credibilidad y satisfacción y creando un sentido de pertenencia en los trabajadores ya que esto implica mucho más rendimiento y eficiencia en la productividad de la empresa atendiendo cumplidamente cuando una empresa tiene un alto grado de rotación puede presentar consecuencias negativas por que el cambio de personal exige formar nuevos trabajadores, la productividad de la empresa disminuirá y es un proceso que

lleva tiempo. La empresa de comidas Druppy busca siempre la manera de contratar personas estables, comprometidas con el trabajo y la responsabilidad, por otro lado esta rotación puede ser positiva en ciertos casos ya que al contratar nuevos empleados pueden traer consigo nuevas ideas, se puede adquirir un personal más capacitado.

Grafica 3: Factor Humano (Fuente propia)

| ¿Cree usted que desde su área de trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la empresa? | | | |
|---|-----------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Muchas veces | c) Pocas veces | d) Ninguna vez |
| 2 | 3 | 1 | 0 |

Tabla 7: Factor Humano (Fuente propia)



El 33% de los trabajadores encuestados afirman que todas las veces pueden ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la empresa, el 50% afirman que muchas veces pueden ayudar al mejoramiento de todas las áreas y el 17% afirman que pocas veces ayudan al mejoramiento de la misma.

Las organizaciones actuales relacionan los procesos desde cada uno de sus colaboradores permitiendo que ellos aporten ideas para el mejoramiento continuo de la misma, a su vez, sus jefes buscan la manera de integrar sus actividades cotidianas en pro de alcanzar los objetivos en toda la organización.

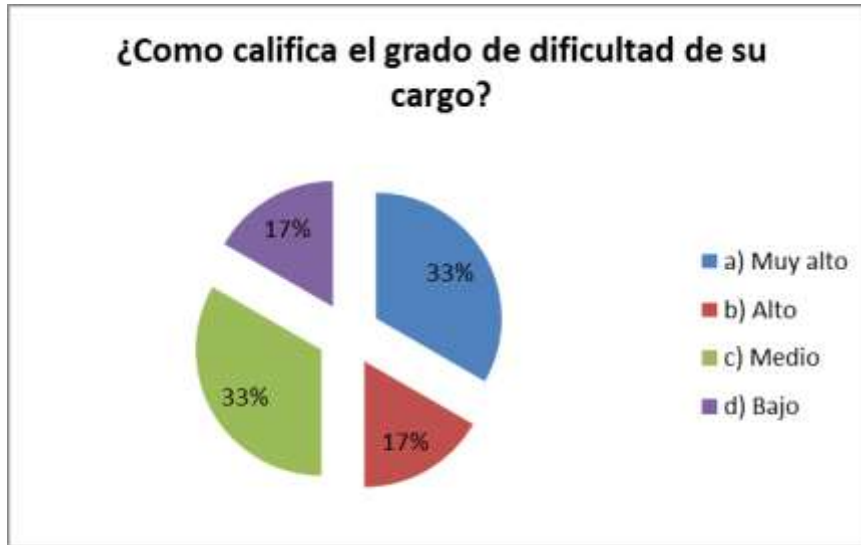
Por otra parte el 17% de las personas encuestadas que pocas veces ayudan al mejoramiento de las áreas de la empresa se deben concientizar que si las áreas de trabajo se coordinan y se mejoran entre si esto haría más fácil su

desempeño para una mejor comunicación en la organización. . Principalmente se debe buscar por que el colaborador se encuentra desmotivado, que piensa acerca de sus tareas diarias, sus compañeros, sus jefes proporcionar ayuda en caso que presente dificultades para realizar una actividad, si es el caso recapacitarlo para aumentar su visión sobre los resultados que le está brindando a la empresa

Grafica 4: Factor Humano (Fuente propia)

| ¿Cómo califica el grado de dificultad de su cargo? | | | |
|--|---------|----------|---------|
| a) Muy alto | b) Alto | c) Medio | d) Bajo |
| 2 | 1 | 2 | 1 |

Tabla 8: Factor Humano (Fuente propia)



El 33% del personal afirma que el grado de dificultad del cargo es muy alto, el 17% del personal afirma que el grado de dificultad de su cargo es alto, el 33% dice que su cargo es medio y el otro 17% afirma que el grado del cargo que desempeña es bajo.

El grado de dificultad en un puesto de trabajo influye directamente en el estado de ánimo del colaborador. Un grado de dificultad alto podría generar dificultades como desmotivación generando problemas en la organización.

Una dificultad media es una carga nivelada para un colaborador donde puede sentirse cómodo y motivado en pro del mejoramiento de la organización.

El grado de dificultad varía dependiendo de las tareas o funciones que se le asignan ya sean físicas o

intelectuales, o en su defecto ambas.

Grafica 5: Factor Humano (Fuente propia)

| ¿Cree usted que en la función que desarrolla en la empresa está aplicando sus conocimientos académicos obtenidos en sus estudios de preparación? | | | | |
|--|-----------------|-------------------|---------------|----------|
| a) siempre | b) Casi siempre | c) Ocasionalmente | d) Casi nunca | e) Nunca |
| 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Tabla 9: Factor Humano (Fuente propia)



Grafica 6: Factor Humano (Fuente propia)

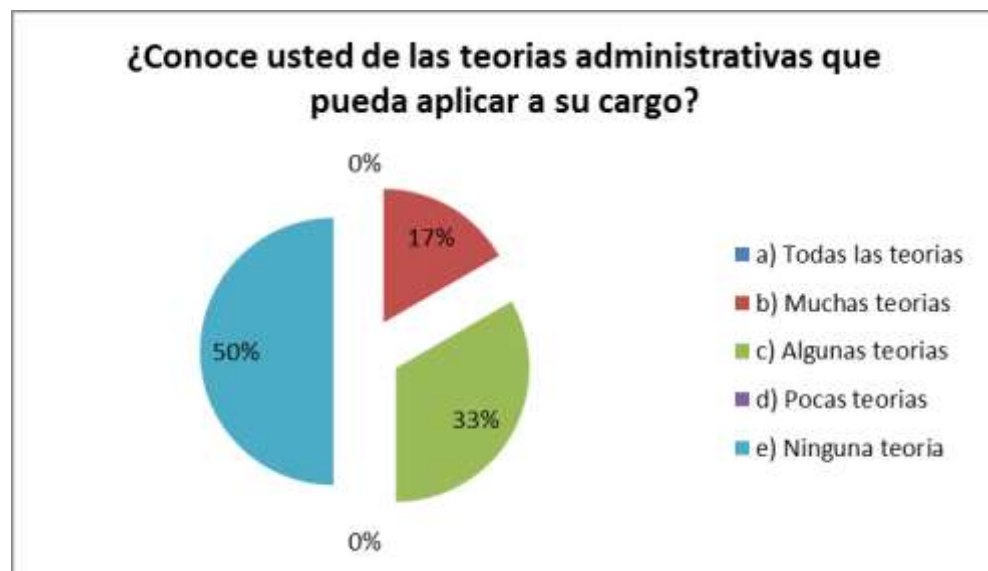
El 33% del personal dice que siempre ha aplicado sus conocimientos académicos, el 17% afirma que casi siempre aplica sus conocimientos académicos, el 17% dicen que ocasionalmente aplican sus conocimientos académicos de estudios de preparación, el 17% afirman que casi nunca utilizan sus conocimientos y el otro 16 % dicen que nunca han aplicado conocimientos académicos de preparación.

La mayoría de los cargos realizan actividades repetitivas y que pocas veces necesitan de un conocimiento previamente adquirido.

En otros casos los cargos con responsabilidades más altas requieren la necesidad de aplicar conocimientos adquiridos ya sean matemáticos, lógicos o de comprensión

| ¿Conoce usted de las teorías administrativas que pueda aplicar a su cargo? | | | | |
|--|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|
| a) Todas las teorías | b) Muchas teorías | c) Algunas teorías | d) Pocas teorías | e) Ninguna teoría |
| 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |

Tabla 10: Factor Humano (Fuente propia)



El 17% de las personas encuestadas afirman que conocen muchas de las teorías que pueden aplicar a su cargo, el 33% afirman que solo conocen algunas teorías que pueden aplicar a su cargo y el otro 50% afirman que no conocen de ninguna teoría que se pueda aplicar para su cargo.

Aplicar una teoría administrativa a un cargo significa una serie de experiencias acumuladas de cómo encontrar soluciones a diferentes situaciones específicas es tener claro lo que se quiere adoptar para un buen desempeño del cargo.

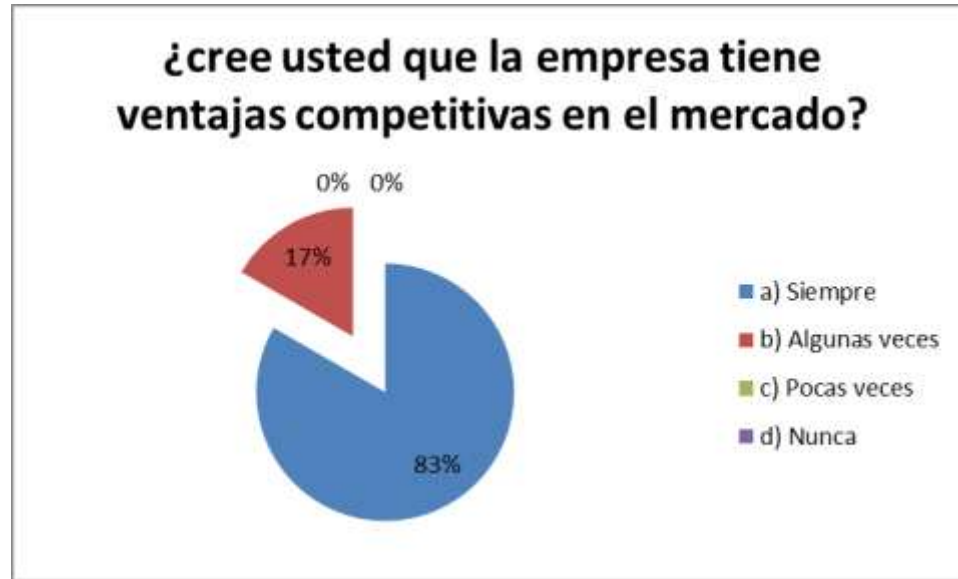
Las teorías administrativas para un proyecto generan herramientas que guían decisiones administrativas, sirven para predecir lo que

sucediera en ciertas situaciones, permiten comprender todos los ámbitos de negocio, las teorías conforman el concepto de administración que en una organización es de suma importancia ya que son fuentes de nuevas ideas, conceptos aplicables a solucionar los problemas que se presentan en el día a día. Las labores que se realizan en una empresa deben estar emprendidas por personas altamente calificadas y sus decisiones debe estar basadas en conceptos claros que impacten en la solución de problemas, en la invención de nuevas ideas, además le dan la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas.

Grafica 7: Factor Humano (Fuente propia)

| ¿ cree que la empresa tiene ventajas competitivas en el mercado | | | |
|---|------------------|----------------|----------|
| a) Siempre | b) Algunas veces | c) Pocas veces | d) Nunca |
| 5 | 1 | 0 | 0 |

Tabla 11: Factor Humano (Fuente propia)



El 83% de los trabajadores encuestados afirman que la empresa siempre ha tenido ventajas competitivas en el mercado, el 17% restante afirman que solo algunas veces tienen ventajas competitivas. El mayor número de persona que acercan al negocio de comida rápida Druppy son jóvenes y adultos los cuales le hacen saber al administrador que sus productos son de su preferencia Y que desean volver pronto, por lo cual es más notorio ver gente en el negocio que en los de su competencia.

Con esta respuesta nos hace evidenciar es que los trabajadores entienden y ponen a la Empresa en un lugar competitivo porque sus productos son elaborados de la más alta calidad, proporcionan un servicio superior a sus clientes, tienen una

ubicación geográfica privilegiada logrando crecer sólidamente.

Grafica 8: Factor Humano (Fuente propia)

| ¿Ha presenciado usted algún tipo de exigencia laboral que exceda las funciones de su contrato? | | | | |
|--|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Muchas veces | c) Algunas veces | d) pocas veces | e) ninguna vez |
| 3 | 0 | 3 | 0 | 0 |

Tabla 12: Factor Humano (Fuente propia)



El 50% del personal encuestado afirma que todas las veces han presenciado algún tipo de exigencia laboral que exceda las funciones de su contrato, el otro 50% de las personas encuestadas afirman que solo algunas veces han presenciado algún tipo de exigencia laboral que exceda las funciones de su contrato.

No tener un manual de funciones definido en la empresa facilita que los jefes sobrecarguen de trabajo a los colaboradores.

La productividad de una empresa no depende de tan rápido se hagan las cosas si no la eficiencia de los empleados de ser así el tiempo en las tareas bajará automáticamente. Es

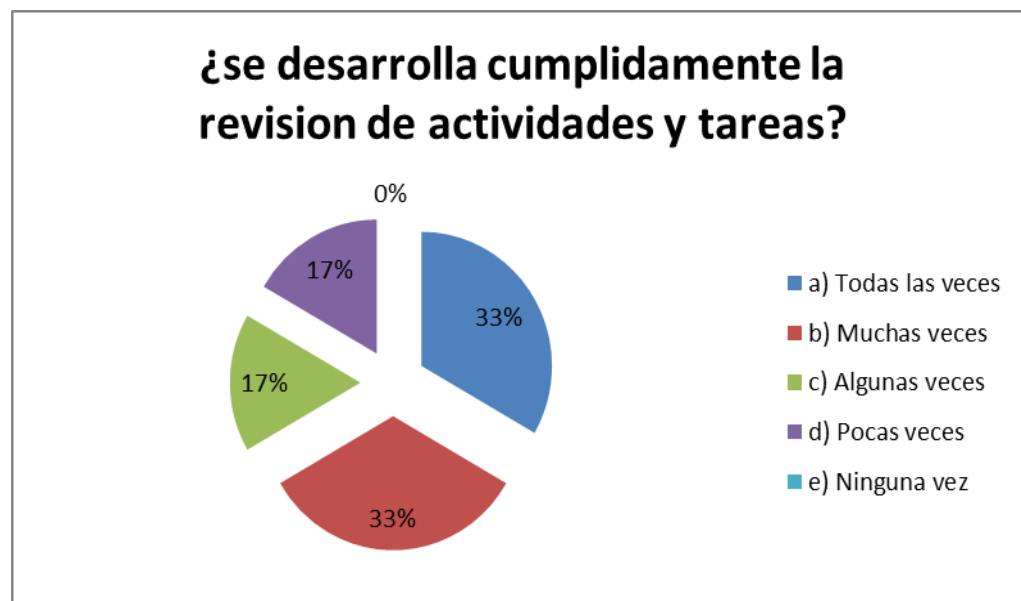
importante utilizar las personas que nos colaboran para crecer y sobresalir en el mercado entregando tareas específicas a personas especializadas y conocedoras de dichas tareas. Si los empleados tienen muchas labores juntas la energía comienza a disminuir y el desempeño es deficiente habrá demoras y posibles pérdidas de clientes y dinero.

Gráfica 9: Factor Humano (Fuente propia)

12.1.2. FACTOR TECNICO

| ¿Se desarrolla cumplidamente la revisión de actividades y tareas? | | | | |
|---|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Muchas veces | c) Algunas veces | d) Pocas veces | e) Ninguna vez |
| 2 | 2 | 1 | 1 | 0 |

Tabla 13: Factor Técnico (Fuente propia)



El 33% de los trabajadores afirman que todas las veces se han desarrollado cumplidamente la revisión de actividades y tareas, el 33% afirma que muchas veces se han desarrollado cumplidamente la revisión de las actividades y tareas, el 17 % de las personas dicen que algunas veces se hecho cumplimiento de estas actividades el otro 17% dicen que pocas veces se hacen revisión de actividades y tareas

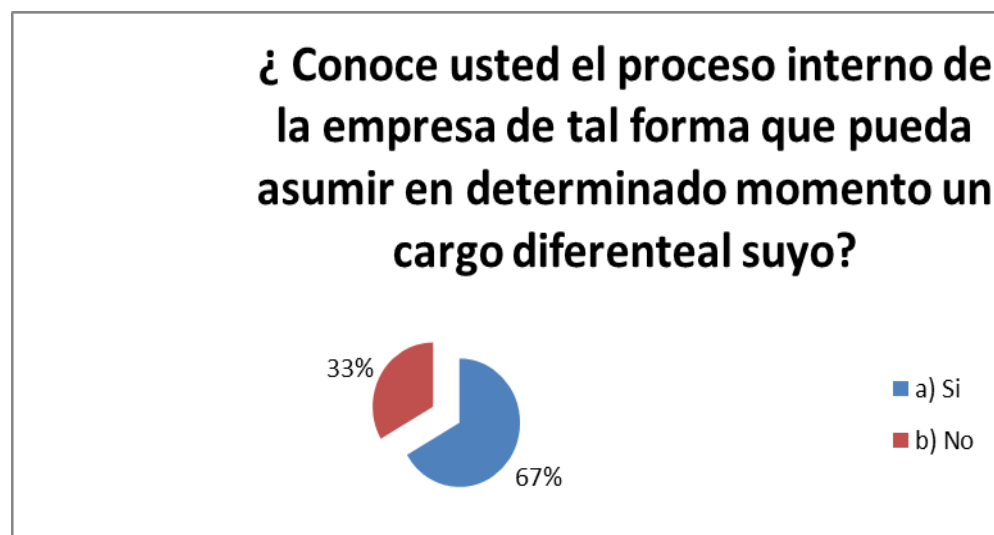
El significado de la revisión de actividades y tareas hace referencia al control que se lleva para verificar que todos los procesos se realizan de manera adecuada para que los productos sean de la mejor calidad. Una actividad verificada aumenta el mejoramiento constante de los productos y servicios, a su vez disminuye las pérdidas de tiempo y dinero

en correcciones en productos terminados.

Grafica 10: Factor Técnico (Fuente propia)

| | |
|---|-------|
| ¿Conoce usted el proceso interno de la empresa de tal forma que pueda asumir en determinado momento un cargo diferente al suyo? | |
| a) Si | b) No |
| 4 | 2 |

Tabla 14: Factor Técnico (Fuente propia)



El 67% de las personas encuestadas afirman que si conocen el proceso interno de la empresa de tal manera puede asumir en determinado momento un cargo diferente al que tienen, el 33% dicen que no conocen el proceso interno de la empresa de tal manera puede asumir en determinado momento un cargo diferente al que tienen.

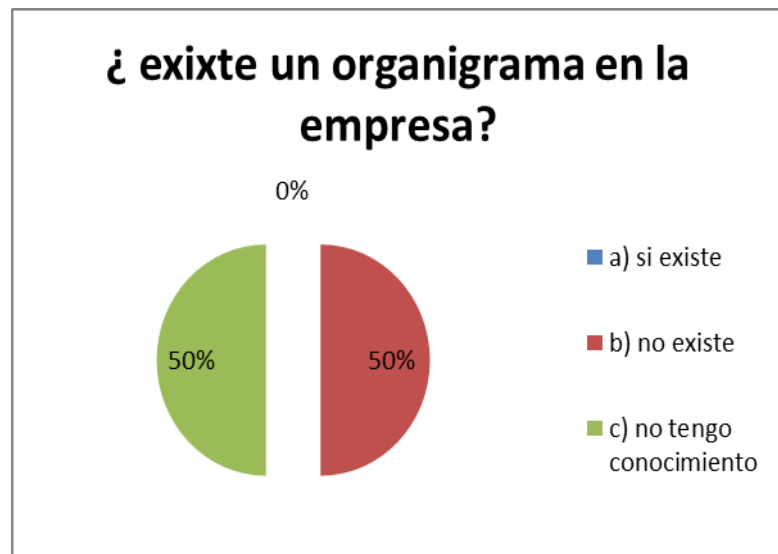
Que los empleados conozcan el funcionamiento interno de la organización los posibilita que todos puedan interactuar en el mejoramiento de sus procesos, y prepara a la organización para cualquier tipo de problema que se le presente, aquí se evidencia que la empresa no es rígida ante las personas en sus cargos, facilita la

rotación de personas entre sus cargos y funciones y los capacita para ocupar o suplir en cargos de producción, servicio al cliente, servicios generales, manejo de inventarios ante cualquier eventualidad.

Grafica 11: Factor Técnico (Fuente propia)

| ¿Existe un organigrama en la empresa? | | |
|---------------------------------------|--------------|--------------------------|
| a) si existe | b) no existe | c) no tengo conocimiento |
| 0 | 3 | 3 |

Tabla 15: Factor Técnico (Fuente propia)



nadie que los corrija

Grafica 12: Factor Técnico (Fuente propia)

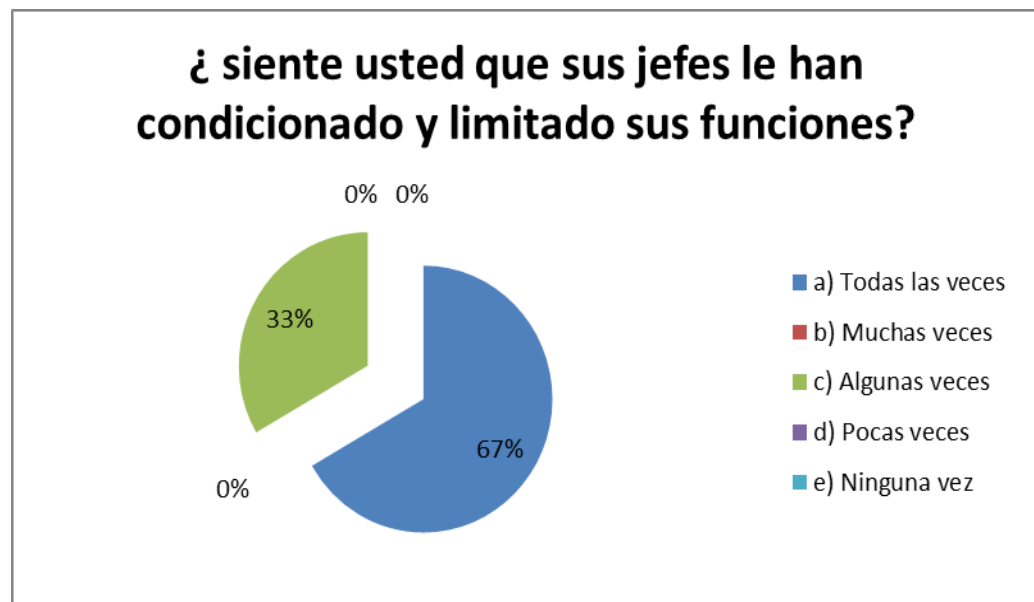
El 50% de los trabajadores encuestados afirman que la empresa no existe un organigrama definido y el otro 50% de los trabajadores encuestados aseguran no tener ningún conocimiento respecto a la existencia de un organigrama.

La falta de un organigrama dificulta la comunicación entre los empleados. Al no conocer de quien depende su cargo estarían pasando información de persona en persona lo cual puede disminuir la eficiencia.

Se identifica como algunos de los colaboradores no tiene claro si el organigrama les defina a qué clase de proceso corresponde su cargo, el área donde va a desempeñarse y el jefe al frente del proceso. Por otro lado tenemos un Porcentaje restante el cual que no tiene conocimiento de la existencia de un organigrama y se evidencia que realiza procesos y procedimientos erróneos y salidos de su campo de acción sin

| ¿Siente usted que sus jefes inmediatos le han condicionado y limitado sus funciones? | | | | |
|--|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Muchas veces | c) Algunas veces | d) Pocas veces | e) Ninguna vez |
| 4 | 0 | 2 | 0 | 0 |

Tabla 16: Factor Técnico (Fuente propia)



El 67% de las personas encuestadas afirman que todas las veces sus jefes le han condicionado y limitado sus funciones y el otro 33% dicen que algunas veces le han condicionado y limitado sus funciones.

Cuando un trabajador está en su lugar de trabajo y siente que le han condicionado o limitado sus funciones le genera un estado de desmotivación al ver que no puede aportar nuevas ideas innovadoras a la organización, además de potencializar sus habilidades y destrezas para mejorar constantemente su área, y genera un impacto negativo para la organización ya que sus colaboradores podrían desertar al no sentirse parte fundamental de esta, además de que no se crearían en ellos un

sentido de pertenencia por la empresa al estar solo limitados a sus funciones. Cuando se les impide a los colaboradores conocer los demás procesos se está desaprovechando la oportunidad de conocer sus opiniones que posterior mente puede convertirse en ideas creativas, retro alimentadoras y generadoras de cambios positivos para el área o proceso.

Grafica 13: Factor Técnico (Fuente propia)

| | | |
|---|-------|------------|
| ¿La empresa cuenta con la infraestructura (maquinaria, utensilios eléctricos y los equipos suficientes para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas? | | |
| ¿Existe en la empresa un manual de perfiles y funciones? | | |
| a) si | b) no | c) no sabe |
| 0 | 3 | 3 |

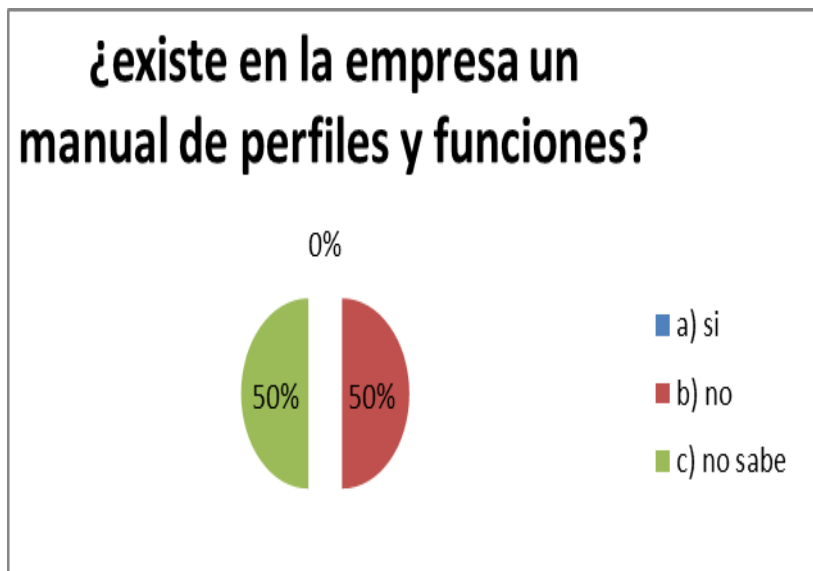


Tabla 17: Factor Técnico (Fuente propia)

El 50% de los trabajadores encuestados afirman que en la empresa no existe un manual de perfiles y funciones y el otro 50% aseguran no saber si la empresa cuenta con un manual de perfiles y funciones.

Cuando las empresas son tan pequeñas como en este caso no se dan a la tarea de diseñar un manual de perfiles y funciones para cada cargo ya que los dueños o gerentes de las mismas no ven la necesidad de implementarlos, piensan que le generaran un mayor costo además de una pérdida de tiempo, muchas de las funciones están designadas a través de la antigüedad o la destreza. Las ventajas de tener un manual de perfiles y funciones en una organización establecidas permiten a cada colaborador tener una descripción detallada de tareas asignadas, sirve para el seguimiento y revisión de todos los procedimientos dentro de

la organización, además incrementa la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben

Hacer y cómo hacerlo, por otra parte permite la coordinación de actividades entre áreas para evitar retrasos o pérdidas. Las actividades que se realiza a diario no son coordinadas ni definidas por un manual de funciones que especifiquen las tareas más comunes y esto ha generado contratiempo en las entregas, errores en los inventarios, discusiones entre compañeros de área y pérdida de clientes en algunos casos.

Grafica 14: Factor Técnico (Fuente propia)

| | | | | |
|--------------------------|---------------|-----------------------------------|------------------|-----------------------------|
| a) Totalmente de acuerdo | b) De acuerdo | c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | d) En desacuerdo | e) Totalmente en desacuerdo |
| 4 | 1 | 0 | 1 | 0 |

Tabla 18: Factor Técnico (Fuente propia)



El 67% de los trabajadores encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas, el 16% están de acuerdo con que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas y el otro 17% de los trabajadores afirman que están en desacuerdo con la estructura que cuenta la empresa para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas.

Cuando las empresas cuentan con una Infraestructura adecuada y los colaboradores están en las condiciones óptimas para la realización de sus tareas habrá una mejor de desempeño, los pedidos saldrán a tiempo, los clientes estarán satisfechos, la productividad aumentará

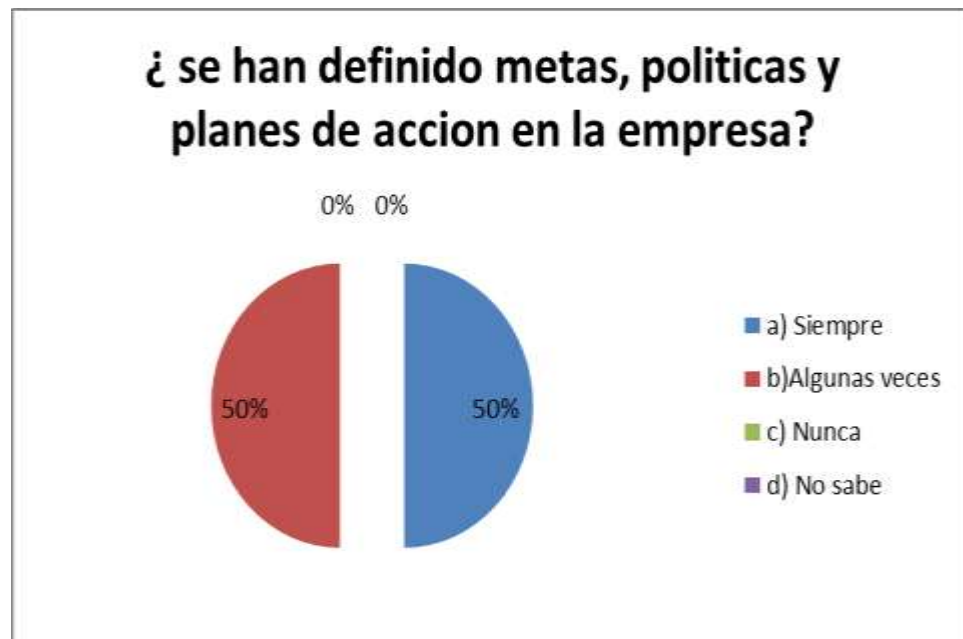
notoriamente y la buena imagen de la empresa mejorara.

En el momento la empresa realiza adecuaciones en la planta de producción para poder mejorar las condiciones laborales de algunos trabajadores que no están satisfechos y que cuentan con un espacio reducido para la realización de sus actividades. Cabe de notar que los cambios se hacen para que impacten positivamente en los colaboradores y sea más fácil sus actividades diarias

Grafica 15: Factor Técnico (Fuente propia)

| ¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa? | | | |
|---|-----------------|----------|------------|
| a) Siempre | b)Algunas veces | c) Nunca | d) No sabe |
| 3 | 3 | 0 | 0 |

Tabla 19: Factor Técnico (Fuente propia)



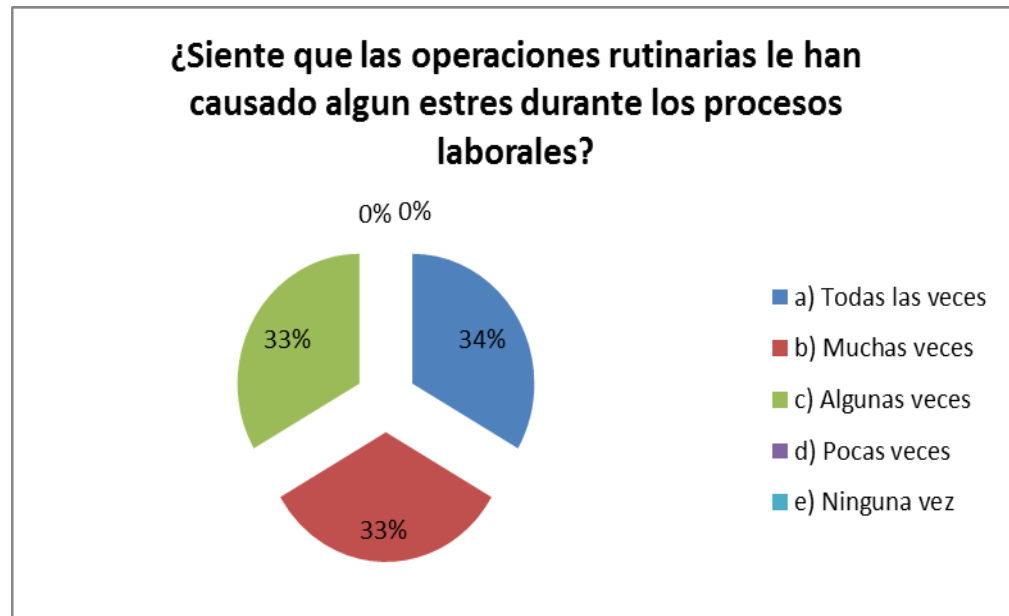
Grafica 16: Factor Técnico (Fuente propia)

El 50% de los trabajadores encuestados afirman que siempre se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa y el otro 50% de los trabajadores encuestados afirman que solo algunas veces se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa

La definición de estas metas informa y ayuda a los colaboradores para saber hacia dónde va la organización por lo cual ellos estarán motivados para ayudar alcanzar esta meta. Las políticas y los planes darán las pautas necesarias para administrar la empresa de una manera lógica es decir unos Normas a seguir

| ¿Siente que las operaciones rutinarias le han causado algún estrés durante los procesos laborales? | | | | |
|--|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Muchas veces | c) Algunas veces | d) Pocas veces | e) Ninguna vez |
| 2 | 2 | 2 | 0 | 0 |

Tabla 20: Factor Técnico (Fuente propia)



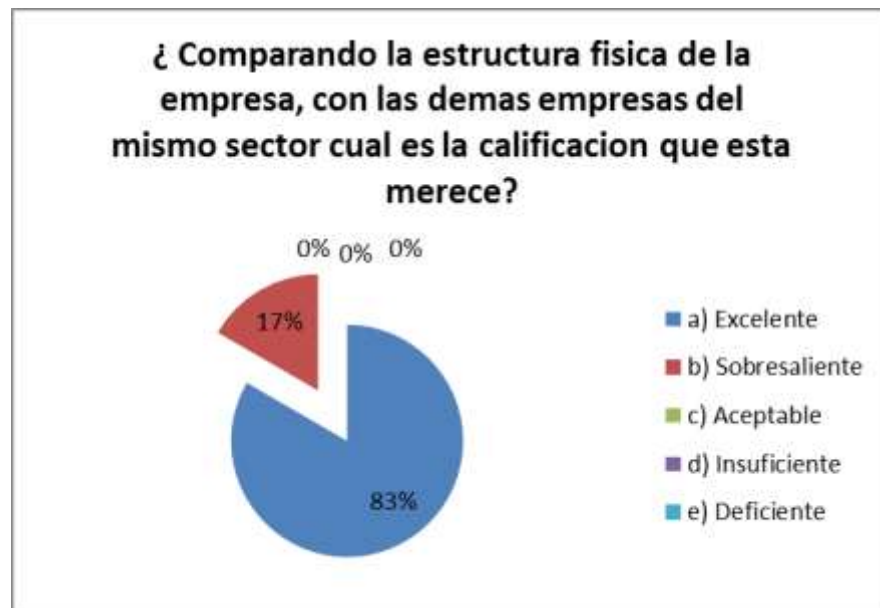
Grafica 17: Factor Técnico (Fuente propia)

El 34% de los trabajadores encuestados afirman que todas las veces han sentido estrés durante los procesos laborales, el otro 33% de los trabajadores afirman que muchas veces la rutina en los procesos laborales le han causado estrés y el otro 33% afirman que algunas veces la rutina en los procesos laborales les han causado estrés

En su gran mayoría las personas que laboran llevan una gran carga de responsabilidades enfrentándose cada día a una gran demanda de productos y servicios por esto se da la causa del estrés debido a que las demandas del medio son más excesivas y se tiene un ritmo de trabajo más acelerado y prolongado para lograr la satisfacción del cliente.

| ¿Comparando la estructura física de la empresa, con las demás empresas del mismo sector cual es la calificación que esta merece? | | | | |
|--|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| a) Excelente | b) Sobresaliente | c) Aceptable | d) Insuficiente | e) Deficiente |
| 5 | 1 | 0 | 0 | 0 |

Tabla 21: Factor Técnico (Fuente propia)



El 83% de los trabajadores encuestados afirman que la estructura física de la empresa comparada con otras empresas del mismo sector es excelente, el otro 17% afirman que la estructura física de la empresa comparada con otras empresas del mismo sector es sobresaliente.

La estructura física de una empresa es muy importante debido a que se hace más atractivo en el mercado, crea cierta preferencia por productos y servicios.

Por lo general las empresas grandes del sector cuentan con una marca definida y reconocida, un grupo de clientes fieles que no solo confían en su marca y que compran sus producto y servicios si no que hablan muy bien de ella; eso las hace rentables y sostenibles en el mercado competitivo en comparación con las empresas de menor tamaño que tienen maneras creativas de atender la demanda pero sus recursos son más escasos

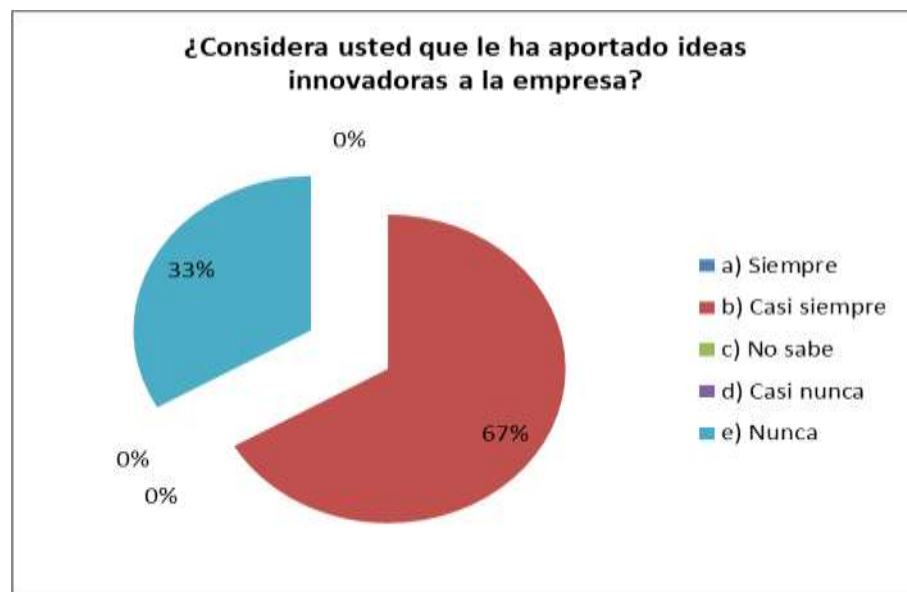
y le cuesta entrar a competir codo a codo con empresa ya establecidas.

Grafica 18: Factor Técnico (Fuente propia)

12.1.3. FACTOR TECNOLÓGICO

| ¿Considera usted que le ha aportado ideas innovadoras a la empresa? | | | | |
|---|-----------------|------------|---------------|----------|
| a) Siempre | b) Casi siempre | c) No sabe | d) Casi nunca | e) Nunca |
| 0 | 4 | 0 | 0 | 2 |

Tabla 22: Factor Tecnológico (Fuente propia)



Gráfica 19: Factor Tecnológico (Fuente propia)

El 67% de las personas encuestadas afirman que casi siempre le han aportado ideas innovadoras a la empresa que ayudan al mejoramiento continuo de la organización y que hace que estos colaboradores se sientan parte de la organización y el otro 33% afirman que nunca le han aportado ideas innovadoras a la empresa.

Muchos colaboradores de la empresa que están cursando sus estudios superiores a partir de sus vivencias llegan con ideas creativas que aportan constantemente para solucionar problemas previstos, mejorar su área de trabajo, aumentar su productividad o ayudar al crecimiento de la organización.

| ¿Cómo considera usted su desempeño? | | | | |
|-------------------------------------|------------------|--------------|-----------------|-----------------|
| a) Excelente | b) Sobresaliente | c) Aceptable | d) Insuficiente | e) Insuficiente |
| 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |

Tabla 23: Factor Tecnológico (Fuente propia)



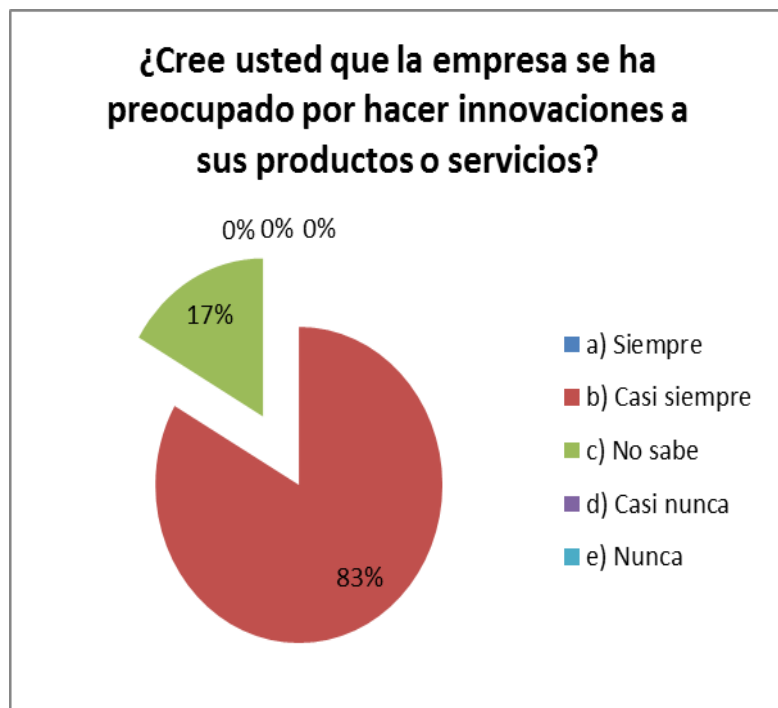
El 50% de los trabajadores encuestados afirman tener un desempeño excelente y el otro 50% de los trabajadores afirman tener un desempeño sobresaliente

El desempeño laboral tiene grandes ventajas competitivas por que se reflejan las capacidades, habilidades conocimientos y experiencia que un trabajador le puede aportar a la organización, en muchos casos el desempeño laboral también se da por la motivación que la organización les brinde ya que pueden aumentar su eficiencia.

Grafica 20: Factor Tecnológico (Fuente propia)

| ¿Cree usted que la empresa se ha preocupado por hacer innovaciones a sus productos o servicios? | | | | |
|---|-----------------|------------|---------------|----------|
| a) Siempre | b) Casi siempre | c) No sabe | d) Casi nunca | e) Nunca |
| 0 | 5 | 1 | 0 | 0 |

Tabla 24: Factor Tecnológico (Fuente propia)



Gráfica 21: Factor Tecnológico (Fuente propia)

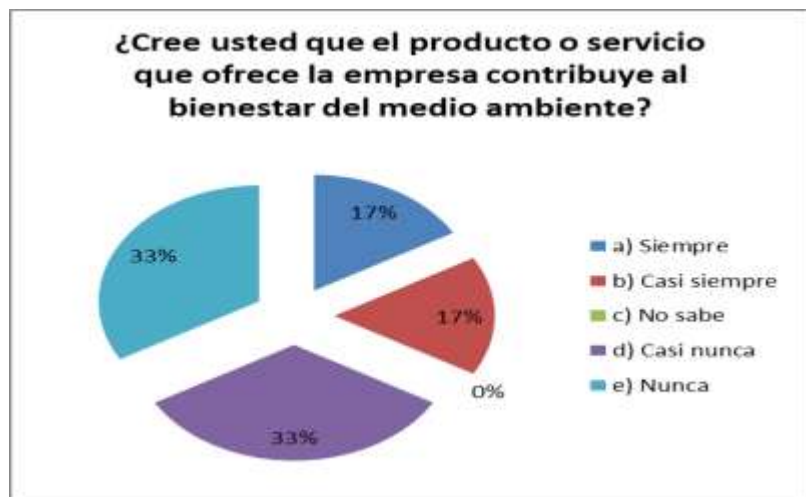
El 83% de las personas encuestadas afirman que casi siempre la empresa se ha preocupado por hacer innovaciones de productos o servicios mientras que el otro 17% restante afirman que no saben si la empresa se ha preocupado por hacer innovaciones a productos o servicios.

En toda empresa es importante la innovación de productos o servicios ya que podrían generar gran impacto en los consumidores y de ser aceptada la propuesta de innovación podría generarse grandes ganancias, el manejo de domicilios a través de un vehículo propio, la utilización de elementos biodegradables para evitar la contaminación, el manejo de un sistema de contable y de inventarios para mantener controlada las existencias de producción y las ventas son algunas innovaciones propuestas en los últimos meses para así mantener vigentes en el sector .

Por otro lado la empresa que no está en constante innovación puede irse quedando atrás dándoles paso a sus competidores que cada vez se harán más fuertes y competitivos

| ¿Cree usted que el producto o servicio que ofrece la empresa contribuye al bienestar del medio ambiente? | | | | |
|--|-----------------|------------|---------------|----------|
| a) Siempre | b) Casi siempre | c) No sabe | d) Casi nunca | e) Nunca |
| 1 | 1 | 0 | 2 | 2 |

Tabla 25: Factor Tecnológico (Fuente propia)



El 33% de los trabajadores encuestados dicen que el producto o servicio que ofrece la empresa nunca ha contribuido al bienestar del medio ambiente, el 17% de las personas encuestadas afirman que casi siempre el producto o servicio contribuyen al medio ambiente, el 33% dicen que casi nunca el producto o servicio ha contribuido al medio ambiente y otro 17% restante afirman que el producto o servicio que ofrece la empresa siempre contribuye al bienestar del medio ambiente.

Al pasar por el sector de comidas rápidas del municipio observamos como los las basuras o desechos que se eliminan allí son productos contaminantes como son el plástico, derivados del petróleo entre otros; generando demasiado desorden y contaminación ambiental. La empresa se ha puesto en la tarea de buscar unas portacomidas

biodegradables, amigables con el ambiente pero que cumpla con los requerimientos de sanidad que establece la ley para ir contribuyendo más al medio ambiente.

Grafica 22: Factor Tecnológico (Fuente propia)

| ¿La empresa ha atendido de manera oportuna y amable los reclamos y sugerencias de los clientes? | | | | |
|---|-----------------|------------------|----------------|----------------|
| a) Todas las veces | b) Muchas veces | c) Algunas veces | d) Pocas veces | e) Ninguna vez |
| 0 | 2 | 3 | 1 | 0 |

Tabla 26: Factor Tecnológico (Fuente propia)



El 33% de los trabajadores encuestados afirman que muchas veces la empresa ha atendido amable y oportuna los reclamos y sugerencias de los clientes, el 50% de los trabajadores encuestados dicen que algunas veces se han atendido los reclamos y sugerencias de los clientes mientras que el 17% afirman que pocas veces se han atendido de manera oportuna y amable los reclamos y sugerencias de los clientes.

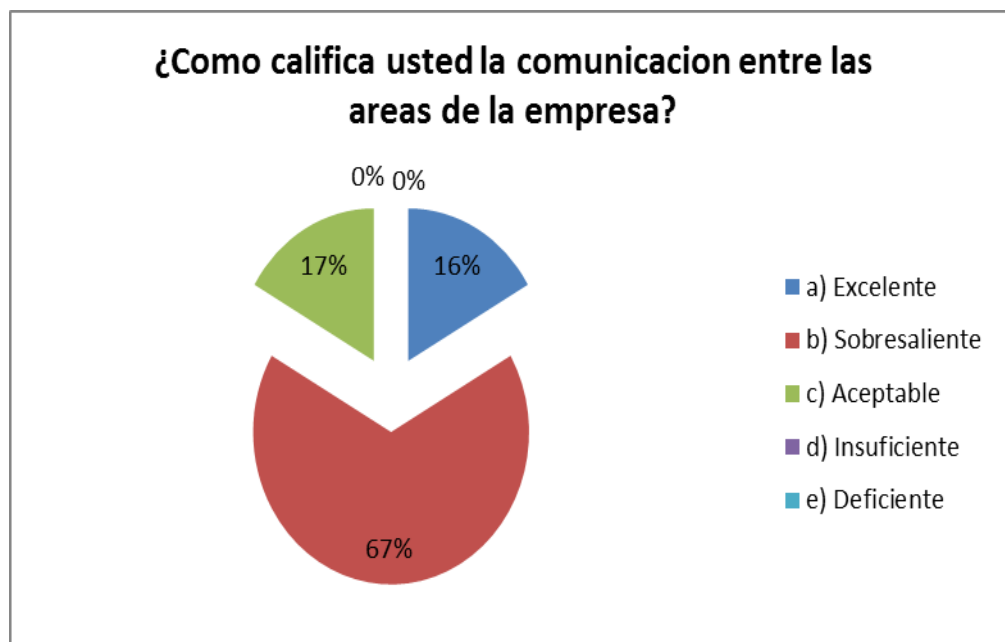
En de suma importancia que una organización atienda oportunamente los reclamos y sugerencias que hace el cliente debido a que podríamos corregir errores, evitaríamos perderlos y estaríamos garantizando la existencia del negocio. . Un gran porcentaje de los colaboradores han hecho uso de las peticiones quejas o reclamos que tienen sus clientes para mejorar su atención y servicio, los clientes afirman que sus sugerencias se ha tomado de la mejor manera. Por parte de la empresa se han hecho cambios significativos

como mejorar la elaboración de sus productos su presentación y sus servicios de entrega siempre pensada en la satisfacción del cliente constantemente.

Grafica 23: Factor Tecnológico (Fuente propia)

| ¿Cómo califica usted la comunicación entre las áreas de la empresa | | | | |
|--|------------------|--------------|-----------------|---------------|
| a) Excelente | b) Sobresaliente | c) Aceptable | d) Insuficiente | e) Deficiente |
| 1 | 4 | 1 | 0 | 0 |

Tabla 27: Factor Tecnológico (Fuente propia)



El 16% de los trabajadores encuestados dicen que la comunicación entre las áreas de la empresa es excelente, el 16% de los trabajadores afirman que la comunicación entre las áreas de la empresa es aceptable, mientras que el 67% afirman que la comunicación entre las áreas de la empresa es sobresaliente

Más de la mitad de los integrantes de la organización hacen alusión de que la comunicación entre ellos es sobresaliente ya que existen indiferencias entre las áreas de trabajo y esto podría ocasionar dificultades en la organización. El caso contrario son las empresas que buscan siempre estas unidas y fortalecidas bajo unos canales de comunicación firmes que buscan siempre tener informados a los colaboradores de las decisiones y actos que hace la empresa. Fomentar la confianza la cual

generara entre los trabajadores un sentido d pertenencia y colaboración les hará sentir que forman parte importante de la empresa, y que cuentan con ellos para las decisiones trascendentales que determina el futuro de la compañía. Si mantenemos una buena comunicación interna estaremos favoreciendo la productividad, y permitiremos la trasmisión de la cultura y los valores corporativos para que los empleados lo asuman y los interioricen.

Grafica 24: Factor Tecnológico (Fuente propia)

| ¿Ha realizado la empresa alguna integración o convivencia durante su tiempo de trabajo en la misma? | | | | |
|---|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| a) Siempre | b) Casi siempre | c) Ocasionalmente | d) Nunca | e) Casi nunca |
| 0 | 0 | 6 | 0 | 0 |

Tabla 28: Factor Tecnológico (Fuente propia)

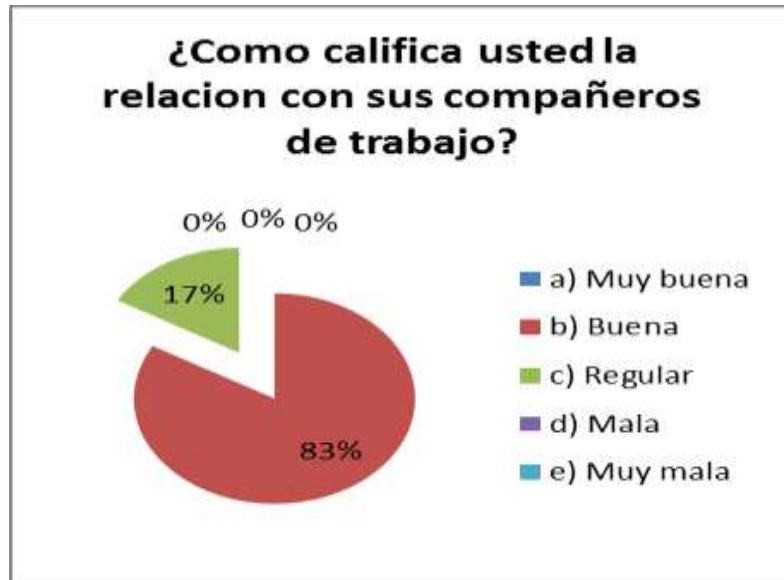


Gráfica 25: Factor Tecnológico (Fuente propia)

El 100% de los trabajadores encuestados afirman que ocasionalmente la empresa ha realizado alguna integración o convivencia durante su tiempo de trabajo en la misma, cuando una empresa apunta hacia el bienestar de los colaboradores está haciendo que sea doblemente productivo, más eficiente y comprometido con su labor, mantener motivados a los trabajadores hace que ellos trabajen por y para la empresa. De igual forma, destaca la cercanía y el sentido de gratitud que allí se despierta porque en ella han crecido, porque les ayudan a salir adelante, porque se piensa en sus familias y se les brinda estabilidad que necesitan

| ¿Cómo califica usted la relación con sus compañeros de trabajo? | | | | |
|---|----------|------------|---------|-------------|
| a) Muy buena | b) Buena | c) Regular | d) Mala | e) Muy mala |
| 0 | 5 | 1 | 0 | 0 |

Tabla 29: Factor Tecnológico (Fuente propia)



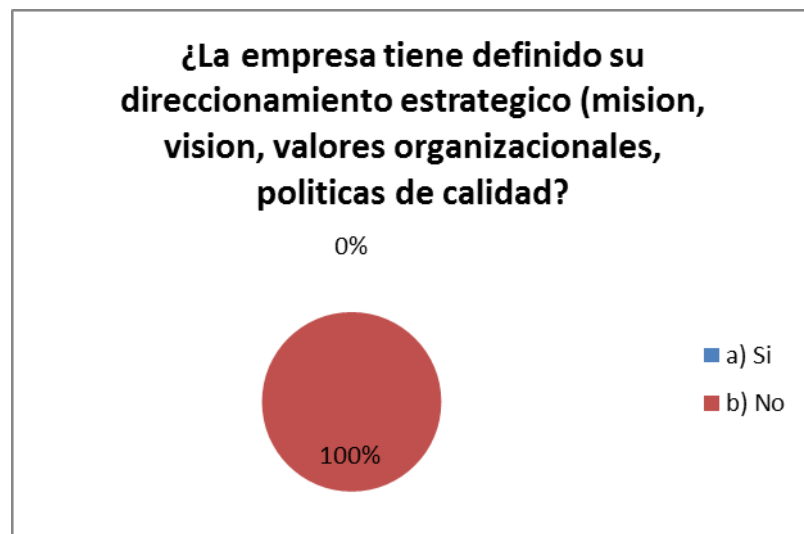
Gráfica 26: Factor Tecnológico (Fuente propia)

El 83% de los trabajadores encuestados afirman tener una buena relación con sus compañeros de trabajo, mientras que el otro 17% afirman tener una relación regular con sus compañeros de trabajo.

Esto quiere decir que en la organización se maneja una buena relación entre compañeros, lo cual facilita el entendimiento y la realización de tareas propuestas más eficientemente para la satisfacción de los clientes. Por otra parte se hace más fácil la asignación de trabajos en equipos. Solo de debe contrarrestar las dificultades que se presentan entre personas; ya que no todos colaboradores están de acuerdo con algunas opiniones simplemente se debe tener un plan para la solución de problemas y conflictos evitando crear un clima organizacional tenso e Ineficiente

| | |
|---|-------|
| ¿La empresa tiene definido su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores organizacionales, política de calidad?) | |
| a) Si | b) No |
| 0 | 6 |

Tabla 30: Factor Tecnológico (Fuente propia)



Gráfica 27: Factor Tecnológico (Fuente propia)

El 100% de los trabajadores encuestados afirman que la empresa no tiene definido su direccionamiento estratégico.

Se puede notar la carencia de un direccionamiento estratégico que es la base fundamental para cualquier organización y su objetivo principal es el mejoramiento continuo de los indicadores de efectividad, es el método por el cual se definen metas, logros e identifica puntos críticos dentro de una organización y que todas las áreas tengan una coordinación con la misión, visión y objetivos propuestos

13. MATRIZ POAM- PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor actúa en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

El POAM tiene una metodología para su elaboración (Gómez, 2008, pago. 151)

- a. Obtención de la información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de oportunidades y amenazas.
- c. El grupo selecciona las áreas de análisis y sobre cada una realiza una tormenta de ideas.
- d. Priorización y calificación de los factores externos.
- e. Calificación del impacto actual cada oportunidad o amenazas en el negocio esta calificación se hace en alto medio bajo
- f. Elaboración de la poam.

| Área Administrativa | | Oportunidades | | | Amenazas | | | Impacto | | |
|---------------------|---|---------------|---|---|----------|---|---|---------|---|---|
| | | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| 1 | Visión | | | X | X | | | X | | |
| 2 | Valores corporativos | | | X | X | | | X | | |
| 3 | Organigrama | | | X | X | | | | x | |
| 4 | Conocimiento del cliente | X | | | | | | X | | |
| 5 | Capacidad del talento humano | X | | | | | | X | | |
| 6 | Capacidad de innovación | | X | | X | | | X | | |
| 7 | Nivel de coordinación e integración entre las áreas | | X | | X | | | | X | |
| 8 | Experiencia del personal | X | | | | | | X | | |
| 9 | Pertenencia y motivación | | X | | X | | | X | | |
| 10 | Responsabilidades del cargo | X | | | | | | X | | |
| 11 | Capacitación al personal | X | | | | | | | x | |

Tabla 31: Matriz POAM (Fuente propia)

En el análisis obtenido mediante la aplicación de la matriz POAM se puede evidenciar las grandes oportunidades y amenazas que presenta la empresa de comidas rápidas druppy y a su vez el impacto que genera en el mercado

Para la empresa de comidas rápidas Druppy no contar con una visión bien establecida en la cual se identifiquen los objetivos a largo plazo puede presentar una baja oportunidad de ser conocida en el mercado y lo que esta quiere llegar a ser, por otro lado representa una alta amenaza dentro y fuera de la organización al no tener unos objetivos que les permitan sobresalir en el mercado actual y poder ser reconocida, por otro lado esta empresa cuenta con un personal idóneo para la realización de actividades propuestas lo cual es una gran oportunidad de crecimiento y eficiencia en el mercado ya que genera un alto impacto dentro y fuera de la organización brindándoles seguridad y confianza a sus clientes a la hora de pedidos, y a su vez se crea en la organización un sentido de pertenencia y motivación para los colaboradores lo cual genera un alto impacto en el rendimiento y productividad de la misma en la competencia.

14. ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA COMIDAS DRUPPY

| | | |
|---|--|--|
| | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La falta de un direccionamiento estratégico a la empresa le ha presentado problemas en cuanto a estructura administración y competitividad. 2. La empresa de comidas Druppy no cuenta con un profesional (ing. Alimentos) le cual respalde los procesos y procedimientos de producción además de verificar las buenas prácticas de manufactura. 3. La organización carece de direccionamiento estratégico (misión, visión, valores corporativos) esto a su vez genera un desconcierto entre trabajo en equipo, sentido de pertenencia y satisfacción del personal. 4. La empresa no le garantiza a sus colaboradores las condiciones laborales exigidas por el gobierno (aportes a pensión, ARL, cesantías, prima, salud, etc...) lo cual puede traer como consecuencias acciones legales. 5. Existen muchos errores y contradicciones en la empresa por cuenta de los colaboradores ya que no hay un manual de perfiles y funciones debidamente establecido donde ellos conozcan sus tareas, | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1, la empresa de comidas Druppy al no estar establecida formalmente continua prestando sus servicios y mejorando la calidad de sus productos 2. Aunque el negocio de comidas Druppy trabaja de manera ambulante si infraestructura es lo suficientemente apta para satisfacer la demanda. 3, la mano de obra de la empresa está debidamente capacitada en buenas practicas alimenticias lo cual lo hace confiable y seguro para el consumidor. 4, a pesar de no contar con una estructura organizacional definida la comunicación de las áreas y de empleados con el gerente es directa lo que agiliza los procesos y la toma de decisiones. 5, la organización posee una ubicación estratégica ya que se cuenta con un punto privilegiado en la plaza principal la cual es un punto de encuentro para niños, jóvenes y adultos. 6, el recurso humano demuestra alto grado de pertenencia, satisfacción y compromiso en cuanto a su puesto de trabajo. 7, la organización cuenta con alta variedad de productos lo que la hace muy buscada y seguida por sus consumidores. 8, el manejo que se le hace a los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado es constante lo que hace que nunca se vea afectado para ejecutar la producción |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa por llevar 7 años de funcionamiento cuenta con una imagen agradable confiable y positiva que le genera oportunidades de crecimiento. 2. Con 2 puntos de venta en la región la estrategia de expansión cada vez se hace más factible es por eso que se piensa en la posibilidad de ubicar un tercer punto de venta al consumidor. 3. La empresa cuenta con 2 profesionales en carreras administrativa y financiera los cuales buscan el mejoramiento continuo de sus áreas además que prestan un acompañamiento al personal para que entre todos trabajen en conjunto para la solución de problemas. 4. La empresa siempre busca nuevas ideas innovadoras en sus productos y servicios pensando siempre en la satisfacción del cliente. 5. La empresa de comidas Druppy se encuentra inscrita en la asociación de comerciantes del municipio de Belén de Umbría lo cual le da estabilidad y las garantías de competir equitativamente con los demás restaurantes y negocios de comidas rápidas del sector. | <p style="text-align: center;">DO D1-D3-D5-O3</p> <p>Los profesionales de la organización deben trabajar fuertemente en la solución a la falta de estructura organizacional poniendo sus conocimientos en práctica para estructurar formalmente la empresa.</p> <p style="text-align: center;">D2</p> <p>Documentar el direccionamiento estratégico además de elaborar la documentación necesaria para obtener certificaciones que le permitan a la empresa adquirir mayor reconocimiento y mayor competitividad.</p> | <p style="text-align: center;">FO F1-F2-O1-O5</p> <p>La empresa de comidas rápidas Druppy debe continuar trabajando bajo los lineamientos de buena atención excelente calidad y mejorando sus productos y servicios; además al trabajar en conjunto con la asociación de comerciantes la empresa Druppy debe estructurarse formalmente lo que le significaría que la capacidad de crecimiento de la misma será mucho más notoria con el pasar de los años y la solidez de la empresa se verá reflejada en su imagen confiable y positiva.</p> <p style="text-align: center;">F3-O2</p> <p>Continuar con las capacitaciones con empleados nuevos los cuales posteriormente harán parte de la nueva ubicación del punto de venta.</p> <p style="text-align: center;">F4-O3</p> <p>La labor desempeñada hasta el momento por los dos profesionales que se encuentran dentro de la organización ha sido de vital importancia para su crecimiento y usando y combinando estos conocimientos se recomienda realizar una estructuración de la empresa para convertirla en una organización formal.</p> <p style="text-align: center;">F6-O4</p> <p>La organización debe motivar a sus colaboradores además de escuchar sus ideas para continuar integrándolos en los procesos para buscar mejoras y crear en ellos un sentido de pertenencia.</p> |
| <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Con la restructuración del parque principal del municipio de Belén de Umbría fueron ubicados otros locales de comida demasiado cerca del establecimiento de comidas Druppy lo que ha generado una competencia más cercana y agresiva. 2. Se presentan competidores con bajos costos lo cual puede perjudicar las ventas y utilidades del negocio. 3. La cultura Belumbrense se ha caracterizado por una gran aceptación de comidas rápidas una de las amenazas es establecerse con un punto de venta en otro lugar donde su cultura no tenga muy buena acogida de la comida callejera. 4. Bajo compromiso de los proveedores en el cumplimiento de la cantidad de materia prima pactada. 5. Las vías de acceso a belén de umbría son deficientes lo que podría ocasionar retrasos en la entrega de materias primas a tiempo. | <p style="text-align: center;">DAD1-A4-A5</p> <p>Buscar analizar y evaluar otros tipos de proveedores que brinden mejores opciones a la hora de comprar, certificaciones de calidad, confiabilidad y puntualidad en el tiempo de entrega.</p> <p style="text-align: center;">D4-A1</p> <p>Realizar las acciones necesarias para pagar prestaciones sociales</p> <p style="text-align: center;">D5-A2</p> <p>Definir un direccionamiento estratégico para la empresa donde se evidencie aspectos para trabajar en equipo, un rumbo definido y a donde se quiere llegar, valores sólidos para contrarrestar la competencia tan cercana entre los locales nuevos</p> | <p style="text-align: center;">FAF2-F4-A1-A2</p> <p>Realizar una gestión con las personas encargadas del reordenamiento de los negocios para verse afectado las ventas además los clientes como niños y jóvenes tienen un lugar en sus mentes de la empresa lo que los hace recordar fácilmente sus productos.</p> <p style="text-align: center;">F6-A3</p> <p>Cuando un colaborador vende la mejor imagen de la empresa siempre busca que el cliente lo recuerde le guste y vuelva a adquirir sus productos por eso que siempre se vende con un valor el trabajo para mejorar cada día.</p> <p style="text-align: center;">F8-A5</p> |

Tabla 32: Análisis de la DOFA (Fuente propia)

14.1. PLAN ESTRATEGICO DE MEJORAMIENTO

A continuación se presenta el plan estratégico de mejoramiento diseñado para la empresa de comidas rápidas Druppy del municipio de Belén de Umbría el cual especifica las diferentes estrategias extraídas del análisis realizado a la empresa. Por lo tanto el plan pretende que a largo plazo las directivas busquen maneras de alcanzar las metas y objetivos propuestos logrando involucrar a todos y cada uno de los colaboradores de la organización para así tener una perfecta apropiación de los objetivos y compromisos con la realización de cada una de las estrategias.

14.2. ANALISIS DE IMPACTODE SOBRE LAS ESTRATEGIAS

| ESTRATEGIAS | IMPACTO QUE GENERA EN LA EMPRESA | CRITERIOS DE SELECCIÓN | |
|---|----------------------------------|--|----------------------|
| | | SE PUEDE ACTUAR SOBRE LA CAUSA (SI/NO) *RECURSOS FINANCIEROS *DISPONIBILIDAD DE PERSONAL | SE DEBE ACTUAR SI/NO |
| F1-F2-O1-O5 La empresa de comidas rápidas Druppy debe continuar trabajando bajo los lineamientos de buena atención excelente calidad y mejorando sus productos y servicios; además al trabajar en conjunto con la asociación de comerciantes la empresa Druppy debe estructurarse formalmente lo que le significaría que la capacidad de crecimiento de la misma será mucho más notoria con el pasar de los años y la solidez de la empresa se verá reflejada en su imagen confiable y positiva. | ALTA | SI | SI |
| F4-O3 La labor desempeñada hasta el momento por los dos profesionales que se encuentran dentro de la organización ha sido de vital importancia para su crecimiento y usando y combinando estos conocimientos se recomienda realizar una estructuración de la empresa para convertirla en una organización formal. | ALTA | SI | SI |
| D1-D3-D5-O3 Los profesionales de la organización deben trabajar fuertemente en la solución a la falta de estructura organizacional poniendo sus conocimientos en práctica para estructurar formalmente la empresa. | MEDIA | NO | SI |
| D2 Documentar el direccionamiento estratégico además de elaborar la documentación necesaria para obtener certificaciones que le permitan a la empresa adquirir mayor reconocimiento y mayor competitividad. | ALTA | SI | SI |
| F2-F4-A1-A2 Realizar una gestión con las personas encargadas del reordenamiento de los negocios para verse afectado las ventas además los clientes como niños y jóvenes tienen un lugar en sus mentes de la empresa lo que los hace recordar fácilmente sus productos. | MEDIA | NO | SI |
| F6-A3 Cuando un colaborador vende la mejor imagen de la empresa siempre busca que el cliente lo recuerde le guste y vuelva a adquirir sus productos por eso que siempre se vende con un valor el trabajo para mejorar cada día. | BAJO | NO | SI |
| D1-A4-A5 Buscar analizar y evaluar otros tipos de proveedores que brinden mejores opciones a la hora de comprar, certificaciones de calidad, confiabilidad y puntualidad en el tiempo de entrega. | MEDIA | SI | SI |
| D5-A2 Definir un direccionamiento estratégico para la empresa donde se evidencie aspectos para trabajar en equipo, un rumbo definido y a donde se quiere llegar, valores sólidos para contrarrestar la competencia tan cercana entre los locales nuevos | ALTA | SI | SI |

Tabla 33: Plan estratégico de mejoramiento (Fuente propia)

| ESTRATEGIAS | PLAN OPERATIVO | RESPONSABLES | OBJETIVOS ESPERADOS |
|---|--|--|---|
| F1-F2-O1-O5 La empresa de comidas rápidas Druppy debe continuar trabajando bajo los lineamientos de buena atención excelente calidad y mejorando sus productos y servicios; además al trabajar en conjunto con la asociación de comerciantes la empresa Druppy debe estructurarse formalmente lo que le significaría que la capacidad de crecimiento de la misma será mucho más notoria con el pasar de los años y la solidez de la empresa se verá reflejada en su imagen confiable y positiva. | investigar toda la documentación necesaria para integrarse formalmente a la asociación de comerciantes de Belén de Umbría | GERENTE, JEFE FIANCIERO, JEFE DE PERSONAL TIEMPO: MESES 1 Y 2 | ingresar a la asociación de comerciantes y estar debidamente formalizado para lograr estructurarse como empresa en el sector de comidas rápidas |
| F4-O3 La labor desempeñada hasta el momento por los dos profesionales que se encuentran dentro de la organización ha sido de vital importancia para su crecimiento y usando y combinando estos conocimientos se recomienda realizar una estructuración de la empresa para convertirla en una organización formal. | lograr desarrollar nuevas pautas para el mejoramiento constante de la empresa | jefe financiero y jefe de personal TIEMPO: MES 3 | desarrollo de innovaciones, ,manejo más confiable y directo de las áreas |
| D1-D3-D5-O3 Los profesionales de la organización deben trabajar fuertemente en la solución a la falta de estructura organizacional poniendo sus conocimientos en práctica para estructurar formalmente la empresa. | estructurar la empresa formalmente con un direccionamiento estratégico definido | GERENTE, JEFE FIANCIERO, PERSONAL, PRODUCCION TIEMPO: MES 3Y4 | implantar un direccionamiento estratégico divulgado, concreto y aplicado en todas las áreas de la empresa |
| D2 Documentar el direccionamiento estratégico además de elaborar la documentación necesaria para obtener certificaciones que le permitan a la empresa adquirir mayor reconocimiento y mayor competitividad. | documentarse acerca de temas relacionados con el direccionamiento para lograr definir los de la organización | GERENTE, JEFE PERSONAL, JEFE FINANCIERO TIEMPO: MES 5 | tener todos los procesos y procedimientos debidamente documentados para poder acceder a certificaciones |
| F2-F4-A1-A2 Realizar una gestión con las personas encargadas del reordenamiento de los negocios para verse afectado las ventas además los clientes como niños y jóvenes tienen un lugar en sus mentes de la empresa lo que los hace recordar fácilmente sus productos. | realizar gestiones con la secretaria de ordenamiento territorial del municipio | GERENTE TIEMPO: MES 5 | lograr tener una ubicación estratégica que no se vea afectada por los demás locales |
| F6-A3 Cuando un colaborador vende la mejor imagen de la empresa siempre busca que el cliente lo recuerde le guste y vuelva a adquirir sus productos por eso que siempre se vende con un valor el trabajo para mejorar cada día. | incentivar a los colaboradores con charlas acerca de atención al cliente, ventas e imagen corporativa | GERENTE, JEFE DE PERSONAL, OPERARIOS TIEMPO: MES 5 | mejorar sustancialmente la imagen de la empresa, logrando ubicarse como una empresa líder |
| D1-A4-A5 Buscar analizar y evaluar otros tipos de proveedores que brinden mejores opciones a la hora de comprar, certificaciones de calidad, confiabilidad y puntualidad en el tiempo de entrega. | realizar estudios que permitan identificar los posibles proveedores de la organización teniendo en cuenta variables como: precio, calidad, ubicación y compromiso de entrega | JEFE DE PRODUCCION TIEMPO: MES 6 | obtener mejores materias primas, seguras, de buena calidad además de obtener precios favorables |
| D5-A2 Definir un direccionamiento estratégico para la empresa donde se evidencie aspectos para trabajar en equipo, un rumbo definido y a donde se quiere llegar, valores sólidos para contrarrestar la competencia tan cercana entre los locales nuevos | realizar el debido proceso para la constitución formal de la empresa con los requerimientos legales necesarios | GERENTE, JEFE DE PERSONAL, JEFE FINANCIERO TIEMPO: MES 6 | establecer toda la documentación necesaria para tener los procesos administrativos y el direccionamiento estratégico a la orden del día |

Tabla 34: Plan estratégico de mejoramiento (Fuente propia)

15. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE COMIDAS RAPIDAS DRUPPY DEL MUNICIPIO DE BELEN DE UMBRÍA

Comidas Druppy es una microempresa familiar creada en el año 2008 por una joven pareja de esposo aguadeños los cuales buscaron la manera de producir comidas rápidas con toda la variedad de productos de la más alta calidad y el mejor servicio, situada en el municipio de Belén de Umbría Risaralda, hoy en día 7 años después comidas Druppy cuenta con 2 puntos de ventas planta de producción, bodega y zona administrativa, una motocicleta para uso exclusivo para el transporte de alimentos y se prepara continuamente para los cambios que le permitan crecer siguiendo con sus parámetros de excelente atención buenos servicios y la mejor calidad en sus productos.

15.1. MISION PROPUESTA:

Comidas Druppy es una micro empresas dedicada a producir y comercializar comidas rápidas la cual cuenta con Personal capacitado, punto de venta estratégico, calidad en sus productos, sabores únicos en sus recetas la cual ofrece sus servicios a la población en general brindándoles satisfacción al disfrutar del producto al aire libre.

15.2. VISION PROPUESTA:

En el 2018 comidas Druppy será una empresa líder en la producción y comercialización de comidas rápidas; garantizando los más altos niveles de calidad y un excelente servicio al cliente.

Consolidarnos como una empresa generadora de innovaciones y de desarrollo de productos que trasformen el mercado y que sean amigables con el medio ambiente.

Para lograr esta visión extenderemos nuestro mercado a otros puntos de la región en la cual contaremos como un equipo humano con altas cualidades personales y profesionales.

15.3. VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS

- Integridad actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales
- Responsabilidad social: somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes
- Alto desempeño: superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos para crear valor
- Servicio al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros usuarios, que son nuestra razón de ser.

- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información

15.4. POLITICA DE CALIDAD

Comidas Druppy es una organización comprometida a brindar

- La mejor atención a sus clientes
- Buenos precios
- Productos de excelente calidad
- Personal capacitado
- Mejor imagen e higiene

15.5. ORGANIGRAMA COMIDAS RAPIDAS DRUPPY

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus tareas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, acción y responsabilidad de cada servicio.³⁶

| TIPOS DE ORGANIGRAMAS | |
|---------------------------------|--|
| <p>a. Por naturaleza</p> | <p>Micro administrativo. Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.</p> <p>Micro administrativo. Involucran a más de una organización.</p> <p>Meso administrativos. Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.</p> |

³⁶ AHUMADA RECABARREN, Fanny; DÍAZ VÁSQUEZ, Tania, et al. Universidad Técnica Federico Santamaría. "El organigrama". Internet: <<http://www.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>>

| | |
|--|--|
| <p>b. Por su Contenido</p> | <p>Estructurales. Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.</p> <p>Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.</p> <p>De integración de puestos. Señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.</p> |
| <p>c. Por el Ámbito de aplicación</p> | <p>Generales. Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.</p> <p>Específico. Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.</p> |
| <p>d. Por su Presentación</p> | <p>Vertical. Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo.</p> <p>Horizontal. Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.</p> <p>Mixtos. Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.</p> <p>De bloque. Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.</p> <p>Circular. Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.</p> |

Tabla 35: Tipos de organigrama (Universidad Técnica Federico Santamaría)

La empresa de comidas rápidas Druppy del municipio de Belén de umbría no cuenta con una estructura organizacional definida ni documentada por lo que el desarrollo de las actividades son realizadas y analizadas por cada uno de los colaboradores, los cuales por experiencia y vivencias en su puesto de trabajo tienen las capacidades y conocimiento para hacerlo. Si bien los colaboradores saben y conocen su jefe y administrador no existe una jerarquización establecida en la empresa lo que genera un desconocimiento sobre funciones, líneas de mando y niveles jerárquicos.

A continuación se presenta un organigrama general como propuesta para los pocos cargos que presenta la estructura del negocio de comidas rápidas del municipio de Belén de Umbría teniendo en cuenta los modelos mencionados anteriormente

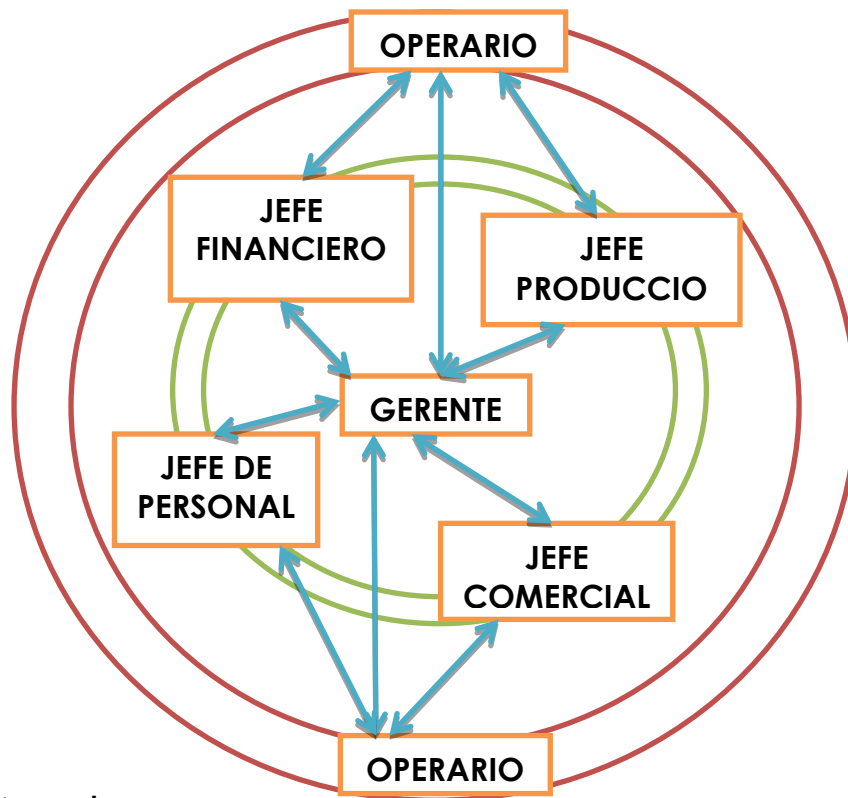


Gráfico: fuente propia.

Se establece este tipo de organigrama circular por que es muy efectivo para las relaciones humanas, tiene pocas líneas de mando y más efectividad en las organizaciones pequeñas. Esta estructura facilita y simplifica la comunicación entre los empleados y la gerencia. La estructura de la dará al personal la capacidad de toma de decisiones inmediata. Ubicamos al gerente o dueño de la empresa en el centro porque sus observaciones generales llegaran a todos los rincones de la empresa a su alrededor encontramos a los jefes de áreas que son quienes están directamente encargados de los procesos pero que están obviamente correlacionados con sus colaboradores al mando y con el gerente general. Por últimos pero no menos importante encontramos a los operarios quienes desempeñan tareas de menos responsabilidad pero vitales para el funcionamiento de la empresa

15.6. MANUAL DE FUNCIONES

Teniendo en cuenta que la empresa de comidas Druppy no posee un manual de funciones establecido para orientar adecuadamente a sus colaboradores, a continuación se presenta una propuesta de los cargos más relevantes que se pueden desarrollar para la organización, los cuales pueden ser modificados, acondicionados y darles un estilo dependiendo el carácter del cargo por cuenta de las directivas.

15.6.1. GERENTE

| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|--|-------|------------|
| Área | Comercial | Fecha | 10/02/2015 |
| Nombre Cargo: | Gerente | | |
| Jefe Inmediato: | Gerente | | |
| II. OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Dirigir y controlar todos los procesos administrativos. | | | |
| III. COMPETENCIAS | | | |
| EDUCACION: | | | |
| Profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial o carreras a fines | | | |
| EXPERIENCIA | | | |
| Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares | | | |
| HABILIDADES/ ACTITUDES: | | | |
| Atención al cliente, comunicación oral y escrita, control directivo, delegación, disciplina, flexibilidad, integridad, liderazgo, manejo de problemas planificación y organización, tolerancia al estrés, trabajo en equipo cooperación y responsabilidad. | | | |
| IV. FUNCIONES | | | |
| Función | Tareas | | |
| | Definir objetivos y estrategias para el mejoramiento de la empresa | | |
| | Estimular la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución a problemas. | | |
| | Analiza los resultados de las actividades con el fin de mejorar los procesos e implementar acciones de mejora. | | |
| | Establecer pautas para la solución de conflictos presentados. | | |
| | Velar por que se cumplan los pedidos y ordenes en el tiempo y no las condiciones requeridas. | | |
| | Vigilar que la empresa determine y cumpla con los requisitos legales y de otra índole aplicable a la naturaleza de sus operadores. | | |
| | Disponer de los recursos necesarios para mantener la eficacia del sistema de producción | | |
| | Planificación y ejecución de las inspecciones generales. | | |
| | Efectuar acompañamiento, capacitación y seguimiento a los colaboradores. | | |
| | Efectuar estrategias encaminadas al mejoramiento continuo de la organización. | | |
| | Mantener comunicación efectiva, que permita cumplir con la eficacia de los procesos. | | |
| | Conocer el panorama de factores de riesgo de la empresa y la matriz de impactos ambientales. | | |

Tabla 36: Manual de funciones Gerente (Fuente propia)

15.6.2. JEFE DE PRODUCCIÓN

| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|--|-------|------------|
| Área | PRODUCCION | Fecha | 10/02/2015 |
| Nombre Cargo: | Jefe de Producción y comercial | | |
| Jefe Inmediato: | Gerente | | |
| II. OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Intervenir en todo lo referente a los procesos productivos y comerciales del punto de venta en la calle para lograr la eficiencia y un producto de calidad. | | | |
| III. COMPETENCIAS | | | |
| EDUCACION: | | | |
| Profesional en ingeniería industrial, mercadeo, o carreras afines | | | |
| EXPERIENCIA | | | |
| Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares | | | |
| HABILIDADES/ ACTITUDES: | | | |
| Atención al cliente, comunicación oral y escrita, control directivo, delegación, disciplina, flexibilidad, integridad, liderazgo, manejo de problemas planificación y organización, tolerancia al estrés, trabajo en equipo cooperación y responsabilidad. | | | |
| IV. FUNCIONES | | | |
| Función | Tareas | | |
| | Orientar coordinar y controlar las actividades del personal a su cargo conforme con las normas y procedimientos vigentes y de sanidad. | | |
| | Planificar y programar las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos de producción y ventas conforme con las políticas establecidas y los recursos disponibles. | | |
| | Supervisar las actividades del área de producción realizados por su equipo de trabajo | | |
| | Actualizar a los supervisores de producción sobre innovaciones en los procesos. | | |
| | Instruir a los operarios para que realicen bien su trabajo. | | |
| | Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores. | | |
| | Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos e innovaciones. | | |
| | Proponer el cumplimiento de metas del punto de venta | | |
| | Administrar y optimizar los gasto del punto de venta | | |
| | Generar políticas y estrategias de ventas para la producción en cuanto a inventarios supervisando que efectivamente se estén rotando | | |

| |
|---|
| Verificar que los vendedores se integren en cuanto a políticas comerciales productos y técnicas de ventas |
| Motivación del personal de área |
| Elaboración de presupuesto de ventas diario y semanal |
| Relación y comunicación continua con proveedores , Devolución de mercancías |

Tabla 37: Manual de función Jefe de producción (Fuente propia)

15.6.3. JEFE FINANCIERA

| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|--|-------|------------|
| Área | Financiera | Fecha | 10/02/2015 |
| Nombre Cargo: | Jefe financiera | | |
| Jefe Inmediato: | Gerente | | |
| II. OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Efectuar el registro y manejo de eficaz de los recursos financieros y contables, controlar los recursos financieros de la empresa para un óptimo gasto financiero de la empresa, cumpliendo con los requisitos establecidos por las autoridades de control y vigilancia, asegurando el cumplimiento de las obligaciones legales. | | | |
| III. COMPETENCIAS | | | |
| EDUCACION: Profesional en contaduría pública. | | | |
| EXPERIENCIA Mínimo 2 años de experiencia en cargos similares | | | |
| HABILIDADES/ ACTITUDES: Manejo de software contable programas ofimáticos (Word, Excel, power point) Atención al cliente, comunicación oral y escrita, disciplina, flexibilidad, integridad, liderazgo, planificación y organización, tolerancia al estrés, trabajo en equipo cooperación y responsabilidad. | | | |
| IV. FUNCIONES | | | |
| Función | Tareas | | |
| | Controlar la contabilidad de la empresa e intervenir todos los documentos de cobro y pago correspondiente. | | |
| | Realizar el respectivo estudio y análisis de los estados financieros. | | |
| | Realizar el respectivo estudio y análisis de los estados financieros | | |
| | Elaboración de los reportes financieros para la toma de decisiones oportunas | | |
| | Rendir informes mensuales de gastos e ingresos a la gerencia | | |
| | Realizar la programación de pago a proveedores. | | |
| | Analizar los resultados económicos detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que | | |

| |
|---|
| permitan logro mejoras. |
| Asesorar administrativa, contable, tributaria y financieramente a la organización cuando o requiera |
| Verificar los recibos de pagos e ingresos y la correspondencia relacionada con su cargo y conservar los documentos de contabilidad. |
| Elaborar diferentes tipos de comprobantes de egreso |
| Conocer el panorama de factores de riesgo en su cargo |
| Mantener al día los saldos en los bancos |
| Mantener el control de facturas al día utilizadas por la empresa. |

Tabla 38: Manual de función Jefe financiera (Fuente propia)

15.6.4. PERSONAL

| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|------------------|-------|------------|
| Área | Personal | Fecha | 10/02/2015 |
| Nombre Cargo: | Jefe de personal | | |
| Jefe Inmediato: | Gerente | | |
| II. OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Administrar el personal de la empresa gestionando procesos de selección, control y retiro de empleados, y liderar programas de salud ocupacional, afiliaciones a EPS, ARL, AFP, CCF, liquidaciones de nómina, seguridades sociales y parafiscales, velar por el cumplimiento de las funciones y ejecutar sanciones disciplinarias. | | | |
| III. COMPETENCIAS | | | |
| EDUCACION: Profesional en Administración de Empresas, psicología o carreras afines | | | |
| EXPERIENCIA Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares | | | |
| HABILIDADES/ ACTITUDES: Atención al cliente, comunicación oral y escrita, control directivo, delegación, disciplina, flexibilidad, integridad, liderazgo, manejo de problemas planificación y organización, tolerancia al estrés, trabajo en equipo cooperación y responsabilidad. | | | |
| IV. FUNCIONES | | | |

| Función | Tareas |
|---------|---|
| | Asesorar y participar en la formulación de la política de personal. |
| | Dar a conocer las políticas de personal y asegurar que se cumpla por completo. |
| | Establecer el perfil y diseño de puestos Reclutar y seleccionar al personal. |
| | Desarrollo y gestión de la estructura y política salarial. Supervisar la correcta confección de las planillas de remuneraciones del personal. |
| | Entrevistar, aconsejar y ayudar a los empleados en relación con sus problemas Personales y dificultades. |
| | Recibir quejas, sugerencias y resuelve los problemas de los colaboradores. |
| | Incentivar la integración y buenas relaciones humanas entre el personal. |
| | Hacer la evaluación del desempeño de los colaboradores. |
| | Efectuar acompañamiento, capacitación y seguimiento a los colaboradores. |
| | Realizar programas de recreación laboral con la finalidad de integrar a los Colaboradores y a sus familiares. |
| | Preparar los contratos de personal, Calificar y evaluar al personal |
| | Asegurar el cumplimiento de las Normas correspondientes |
| | Supervisar y asistir a las reuniones del comité de seguridad en el trabajo |

Tabla 39: Manual de función Personal (Fuente propia)

15.6.5. OPERARIO

| I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | | | |
|--|----------------------------|-------|------------|
| Área | personal | Fecha | 10/02/2015 |
| Nombre Cargo: | operario | | |
| Jefe Inmediato: | Gerente – Jefe de personal | | |
| II. OBJETIVO DEL CARGO | | | |
| Realizar toda las actividades pertinentes a la producción y ventas de producidos sobre comidas rápidas en el punto de venta. | | | |
| III. COMPETENCIAS | | | |
| EDUCACION: Mínimo bachillerato | | | |
| EXPERIENCIA Mínimo 1 año en actividades para la venta | | | |
| HABILIDADES/ ACTITUDES: Atención al cliente, comunicación oral y escrita, disciplina, flexibilidad, integridad, trabajo bajo presión, tolerancia al estrés, trabajo en equipo cooperación y responsabilidad. | | | |

| IV. FUNCIONES | |
|----------------------|--|
| Función | Tareas |
| | Realizar actividades para la producción de productos comestible |
| | Atención al cliente en el punto de venta |
| | Manejo de inventarios de producto inicial, en proceso y en producto terminado |
| | Manejo de caja menor y de ventas diarias |
| | Responsabilidad ante el local encargado |
| | Vigilar que cada uno de los estantes y vitrinas estén debidamente surtidos |
| | Hacer pedidos la jefe sobre utensilios necesarios, uniformes |
| | Mantener comunicaciones efectivas, que permitan cumplir con la eficacia de los procesos. |
| | Conocer el panorama de factores de riesgo de la empresa y la matriz de impactos ambientales. |

Tabla 40: Manual de función Operario (Fuente propia)

16. CONCLUSIONES GENERALES

- La empresa de comidas rápidas Druppy del municipio de Belén de umbría presenta una fuerte desorientación en cuanto al manejo administrativo en aspectos como un direccionamiento estratégico definido un organigrama que establezca pautas dentro de la organización y un manual de perfiles y cargos que dirija a sus colaboradores a las actividades verdaderamente necesarias
- Durante la realización de las encuestas la cual buscaba destacar los aspectos más relevantes en los cuales fallaba la empresa se evidencio que sus colaboradores no tienen claridad acerca de que su empresa contenga un direccionamiento estratégico(misión, visión y valores corporativos) ni de haberse difundido para estar enterados desde y hacia donde llegara su organización.
- Las actividades realizadas en las diferentes áreas de la empresa se realizan a través de la repetición diaria, si ningún proceso, procedimiento ni acción debidamente documentada ni encargados para algún perfil en especial.
- Cuando se les menciono acerca de un organigrama o de que líneas de mando utilizaban para la comunicación se observó una desinformación total llegando al punto de aclarar que todo se manejaba bajo el concepto del gerente o dueño.
- Aunque la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para poder cumplir las actividades y poder suplir la demanda se quedan cortos en tiempo, producción y entrega de pedidos lo que los hace bajar la productividad y al mismo tiempo la rentabilidad.
- Se realiza la labor de los Tecnólogos Industriales con que cuenta la empresa porque su trabajo administrativo facilita el análisis del diagnóstico desde sus debilidades y fortalezas además de ser un profesional con visión muy amplia sobre temas contables financieros administrativos y operativos.

17. RECOMENDACIONES GENERALES

Al analizar la organización desde los puntos más relevantes de ella se evidencia que es necesario identificar e implementar estrategias que permitan la reestructuración en aspectos a través del diagnóstico administrativo y de direccionamiento estratégico para formalizarse como una empresa sólida y rentable aumentando sus fortalezas y disminuyendo sus debilidades para dejar de ser un negocio ambulante.

Cada uno de los miembros de la organización deberá estar interesado consiente y unido a las estrategias que empezaran desde su área de trabajo y empresa; por lo que se recomienda crear, socializar y difundir el nuevo direccionamiento estratégico que debe contener los puntos clave de cómo y hacia dónde quiere llegar la empresa y bajo que ideales se trabajara en ella a además dejando una puerta abierta para recibir opiniones, dudas, sugerencias y posibles propuestas de los colaboradores.

Se establece un organigrama circular para la organización que correlacione las diferentes líneas de mando entres si el cual permita el uso eficiente de las tareas o acciones, la comunicación y la productividad mejorando los lazos laborales y la interacción con los demás cargos en ella.

Con la creación de un manual de funciones y un perfil de cargos definidos se pretenderá hacer una elección de un personal calificado e idóneo para cada una de las actividades, el análisis de las funciones y la supervisión del cumplimiento de las metas esperadas.

Al buscar la manera de implementar estrategias y acciones se posicionara a la empresa Comidas Drupy en el mercado; afianzando su competitividad la cual le permitirá sostenerse en el tiempo dejando a un lado la informalidad en la calle para competir directamente con las empresas de comidas rápidas del sector.

Finalmente se recomienda documentar todos los procesos fundamentales para afianzar y facilitar las labores que se realizan en la empresa para trabajar idóneamente generando siempre el mejoramiento continuo para los colaboradores jefes, dueños además de sus clientes y el municipio. Una empresa de la región productiva que permita posicionarse en otros mercados logrando una rentabilidad y un espacio de crecimiento continuo.

18. BIBLIOGRAFIA

1. "Gestión conocimiento". Internet: <https://gestionconocimiento2012.wordpress.com/2012/07/01/espiral-del-conocimiento/>
2. "Las Organizaciones como Sist Abiertos, Modelo de Katz Y Kahn". Internet: <http://www.taringa.net/post/apuntes-y-monografias/10084986/Las-Organizaciones-como-Sist-Abiertos-Modelo-de-Katz-Y-Kahn.html>
3. ACUÑA, MARTINEZ, Jorge. "Administración por Procesos". Internet: http://www.pnt.org.mx/boletin/Marzo_2012/Pdf/Administracion_de_Procesos.pdf
4. AHUMADA RECABARREN, Fanny; DÍAZ VÁSQUEZ, Tania, et al. Universidad Técnica Federico Santamaría. "El organigrama". Internet: <http://www.scribd.com/doc/17313575/5-ORGANIGRAMAS>
5. ALLEN, David B, GEORGE, Arnaud, "las cinco fuerzas como herramienta analítica". Internet: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
6. AMAYA C, Jailer. "Manual de normas y procedimientos" Internet:
7. BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 103p
8. BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 106-108p.
9. BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 112p.
10. BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 336 p.
11. BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 73p.
12. BERNAL TORRES Cesar. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral. México Df. Pearson, 2007. 73p.
13. CASTAÑO DUQUE, German Albeiro. "facultad de organización organigrama". Internet: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion2.htm
14. CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE CV, Mexico D.F., 143

15. El manual de funciones en una empresa". Internet: <http://blog.jobandtalent.com/el-manual-de-funciones-de-la-empresa/>
16. FAJARDO, Oscar. "El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo". Internet: (<https://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/>)
17. Garcés, Juan Francisco. Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros. Universidad autónoma de Occidente. Cali, Colombia http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesde_normasyprocedimientos/default3.asp2 GIL-VEGA, "Modalidad de patentes". Internet: http://www.gil-vega.es/gv_spanish/modalidades_de_proteccion.html
18. GOMEZ RESTREPO, Hernando José. Plan nacional de desarrollo. En. 64,65 / <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/PND2010-2014%20Tomo%20I%20CD.pdf>
19. HERRERA, Haroldo. "El diagnostico administrativo". Internet: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/diagnostico-administrativo-causas-y-efectos-de-los-problemas.htm>
Centro de conocimiento. "Los 14 principios de la administración por Henry Fayol". Internet: http://www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management_es.
20. JAVIER. "la pirámide de maslow". Internet: <http://blog.jpersiva.com/la-nueva-piramide-de-maslow/>
K, Artur, "el modelo de las cinco fuerzas de Porter". Internet: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
20. Lozano G R. "Crece el sector de las comidas rápidas en Colombia". Portafolio. Cgo. Internet. <http://www.portafolio.co/negocios/negocio-comidas-rapidas>
21. OCHOA, Héctor. "el manual de la organización". Internet: <http://www.aysconsultores.com/el-manual-de-organizacion/>
22. Plan desarrollo territorial Belén de Umbría Risaralda de todos y para todos.
23. Plan de desarrollo de Risaralda 2012-2015
24. Polilibros. "planeación estratégica". Internet: http://148.204.211.134/polilibros/portal/Polilibros/P_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/Polilibro/Unidad%20IV/Tema4_5.htm
25. Psicología online. "Sicología social y de las organizaciones". Internet: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>
26. ROBBINS sthepen P y COULTER Mary cit. p.234
27. ROBINS, Stephen p y COULTER, Mary. Op. Sit, p. 206
28. Romero Luis Ernesto. (2006). Competitividad y productividad en las empresas familiares pymes. Revista EAN, (57). P 131-142

29. SERRADELL LOPEZ, Erik y Pérez Ángel “la gestión del conocimiento en la nueva economía”. Internet: www.uoc.edu/dt/20133/index.HTML
30. VILLALOBOS, James, “Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter”. Internet: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

ANEXO 1
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
ESCUELA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA

Propósito: El propósito general de éste encuesta es identificar el estado en el que se encuentra la empresa en lo relacionado con los recursos humanos, técnicos y tecnológicos dentro de una de las áreas claves de la organización. Esto le mostrara al empresario las tendencias y preferencias de los colaboradores, el aporte que la empresa les brinda a ellos y el compromiso de los mismos para con la organización. Lo anterior contribuirá a mejorar los aspectos negativos a través de la formulación del Plan de Mejoramiento

1) INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA:

| | |
|-------------------------------|--|
| EMPRESA | |
| DIRECCIÓN | |
| TELÉFONO | |
| CELULAR | |
| E mail | |
| AREA DIAGNOSTICADA | |
| NÚMERO DE OLABORADORES | |

FACTOR HUMANO

- 1) ¿Piensa usted que la empresa se preocupa por realizar Gestión del Conocimiento?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Algunas veces | |
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |
| | |

2) ¿Cuánto tiempo lleva usted vinculado con la empresa?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|-------------------------|-------------------------|
| Más de 8 años | |
| Más de 6 años | |
| Entre dos y cuatro años | |
| Más de una año | |
| Menos de una año | |

3) ¿Cree usted que desde su área de trabajo puede ayudar al mejoramiento de todas las áreas de la empresa?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |
| Algunas veces | |
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |

4) ¿Cómo califica el grado de dificultad de su cargo?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Muy alto | |
| Alto | |
| Medio | |
| Bajo | |
| Muy bajo | |

- 5) ¿Cree usted que en la función que desarrolla en la empresa está aplicando sus conocimientos académicos obtenidos en sus estudios de preparación?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Siempre | |
| Casi siempre | |
| Ocasionalmente | |
| Casi Nunca | |
| Nunca | |

- 6) Conoce usted de las teorías administrativas que puede aplicar a su cargo

| CUALIFICACION | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las teorías | |
| Muchas teorías | |
| Algunas teorías | |
| Pocas teorías | |
| Ninguna teoría | |

- 7) Ha presenciado usted algún tipo de exigencia laboral que exceda las funciones de su contrato

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |

| | |
|---------------|--|
| Algunas Veces | |
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |

FACTOR TÉCNICO

8) ¿Se desarrolla cumplidamente la revisión de actividades y tareas?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |
| Algunas veces | |
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |

9) ¿Conoce usted el proceso interno de la empresa de tal forma que puede asumir en determinado momento un cargo diferente al suyo?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Siempre | |
| Casi Siempre | |
| No sabe | |
| Casi nunca | |
| Nunca | |

10) ¿Siente usted que sus jefes inmediatos le han condicionado y limitado sus funciones?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |
| Algunas veces | |

| | |
|-------------|--|
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |

- 11) La empresa cuenta con la infraestructura (maquinaria, utensilios eléctricos y manuales y los equipos suficientes para el cumplimiento de tareas y actividades propuestas

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|--------------------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |

- 12) ¿Si la empresa estuviese pasando un crisis económica y le requieren a usted para aumentar la producción y superar la situación adversa, estaría dispuesto a trabajar horas extras por la empresa como un favor no remunerado?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |
| Algunas veces | |
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |

- 13) Siente que las operaciones rutinarias le han causado algún estrés durante los procesos laborales

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |
| Algunas veces | |
| Pocas veces | |

| | |
|-------------|--|
| Ninguna vez | |
|-------------|--|

14) ¿Comparando la estructura física de la empresa, con las demás empresas del mismo sector cuál es la calificación que está merece?

| CUALIFICACION | MARQUE CON UNA X |
|---------------|------------------|
| Excelente | |
| Sobresaliente | |
| Aceptable | |
| Insuficiente | |
| Deficiente | |

15) ¿Cree usted que la empresa debería buscar otra ubicación que beneficie su crecimiento?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE UNA X |
|-------------------|--------------|
| Si | |
| Necesariamente | |
| No sabe | |
| No necesariamente | |
| No | |

FACTOR TECNOLÓGICO

16) ¿Considera usted que le ha aportado ideas innovadoras a la empresa?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Siempre | |
| Casi siempre | |
| No sabe | |
| Casi nunca | |
| Nunca | |

17) ¿Cómo considera usted su desempeño?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Excelente | |
| Sobresaliente | |
| Aceptable | |
| Insuficiente | |
| Deficiente | |

18) ¿Cree usted que la empresa se ha preocupado por hacer innovaciones a sus productos o servicios?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Siempre | |
| Casi siempre | |
| No sabe | |
| Casi nunca | |
| Nunca | |

19) Cree usted que el producto o servicio que ofrece la empresa contribuye al bienestar del medio ambiente

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Siempre | |
| Casi siempre | |
| No sabe | |
| Casi nunca | |
| Nunca | |

20) ¿La empresa ha atendido de manera oportuna y amable los reclamos y sugerencias de los clientes?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Todas las veces | |
| Muchas veces | |
| Algunas veces | |
| Pocas veces | |
| Ninguna vez | |

21) ¿Cómo califica usted la comunicación entre las áreas de la empresa?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| Excelente | |
| Sobresaliente | |
| Aceptable | |
| Deficiente | |
| Insuficiente | |

FACTOR ORGANIZACIONAL

22) Ha realizado la empresa alguna integración o convivencia durante su tiempo de trabajo en la misma

| CUALIFICACION | MARQUE CON UNA X |
|----------------|------------------|
| Siempre | |
| Casi siempre | |
| Ocasionalmente | |
| Nunca | |
| Casi nunca | |

23) Ha realizado la empresa alguna integración o convivencia durante su tiempo de trabajo en la misma

| CUALIFICACION | MARQUE CON UNA X |
|---------------|------------------|
| Siempre | |
| Casi siempre | |
| No sabe | |
| Casi nunca | |
| Nunca | |

24) ¿Cómo califica usted la relación con sus compañeros de trabajo?

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|---------------|------------------|
| Muy buena | |
| Buena | |
| Regular | |
| Mala | |
| Muy mala | |

- 25) El clima organizacional es la forma como cada persona percibe el universo de la empresa mientras que la cultura organizacional es el resultado de la interacción de todos los miembros de la organización en la empresa.

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|--------------------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |

- 26) La empresa tiene definido su direccionamiento estratégico (misión, visión, valores organizacionales, política de calidad)

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|----------------------|-------------------------|
| si | |
| no | |

- 27) La empresa cumple con su direccionamiento estratégico y su políticas

| CUALIFICACIÓN | MARQUE CON UNA X |
|--------------------------------|-------------------------|
| Totalmente de acuerdo | |
| De acuerdo | |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | |
| En desacuerdo | |
| Totalmente en desacuerdo | |
| Muy mala | |