

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

Ciencias Sociales y Humanidades

APLICACION DE UNA METODOLOGIA

PARA LA ELABORACION DE UN DIAGNOSTICO

Alumno(a): Delgado Torres, Ma. Guadalupe

Materia: Seminario de Investigación.

Prof.(a): Cristina Escobar Iturbide.

Grupo: HK-04. *ADMINISTRACION*

'111575

28-V-92 R. P. P.

## P R O L O G O

Para la elaboración de este trabajo, fué necesario tomar como referencia los datos reales que proporcionó la pequeña empresa "Pastelerías Gaby", así como la colaboración obtenida por parte de todo el personal que ahí labora; pues el fin de la investigación es el de discernir el problema específico del negocio, por medio de un diagnóstico formal, siguiendo una serie de etapas como parte de una metodología, las cuales se mencionan enseguida:

- Análisis de la problemática.
- Investigación de la realidad.
- Formulación de lo deseado.
- Evaluación y análisis causal.

Por último se proponen una serie de alternativas, que podrían ayudar a solucionar el problema.

La manera de realizarlo fué entrevistar al dueño, los empleados y visitar el negocio para observar la manera de trabajar de cada uno.

Así mismo, se consideran también los datos obtenidos de la Cámara Nacional de la Industria de la Panadería, con referencia a la ubicación que tiene ésta en el país.

Independientemente, se contó con la valiosa asesoría de la profesora Cristina Escobar Iturbide, quien con sus consejos nos orientó a culminar, de la manera más satisfactoria este proyecto.

## I N D I C E

### Introducción

Ubicación de la Industria Panadera en México.

### Investigación de la realidad

Antecedentes

Estado actual de la empresa

### Formulación de lo deseado

En cuanto a:

Insumos

Equipo físico

Personal que labora

Cuestiones administrativas

Cuestiones contables

### Proceso de evaluación

Diagrama Causa-Efecto

### Planteamiento del problema

### Propuesta de alternativas de solución

### Conclusiones

### Bibliografía

## INTRODUCCION

Desde tiempos muy remotos el pan ha constituido uno de los primeros lugares en la dieta de todos los pueblos, no importa el tipo de cultura, posición económica o social que tengan, la única diferencia es que no en todas partes es preparado con los mismos ingredientes, estos están constituidos por una variada gama de cereales como el trigo, la cebada, maíz, centeno, etc. que es el elemento fundamental de su preparación. Desde milenios, éste era preparado, al principio, tostando el grano de cualquier cereal o gramínea en piedras calientes y se mezclaba con agua para formar una pasta, la cual se dejaba secar y ya podría ser consumido. Fue hasta los años 5000 y 4000 a.C. que los egipcios descubrieron que si se dejaba agriar o fermentar la masa del pan y posteriormente se cocinaba en un horno, el producto era mejor que todos los panes que conocían, pero la realidad es que su origen es tan incierto como el del hombre, al grado de decirse que nació con él.

Por revelación ancestral, podemos saber que en todos los pueblos del mundo, el pan ha desempeñado un papel muy importante en la sociedad, pues va vinculado directamente con la cultura característica de cada uno, así pues, para los griegos su origen constituía ser divino, para los egipcios era un elemento ritual y para los romanos tenía un valor artesanal o considerado como moneda de fe. El pan reúne a los hombres de diferentes credos razas, es el puente natural entre la tierra y el hombre, siendo el símbolo de la existencia de éste.

Su creación ha ido evolucionando con el hombre, surge de la mezcla de culturas y razas tratando de perfeccionar fórmulas y técnicas; es indicativo de la proeza de la mente quien lo presenta como un prodigio artesanal, pues en Egipto, desde su obtención como un cocido se decoraban con almendras, dátiles y miel; para los indígenas de la América, servía como pretexto para hechar a andar a su imaginación; constituía también un alimento primordial, ofrenda sagrada y compañero de festividades. El pan es parte de la idiosincracia de cada pueblo, lo que le da una seguridad eterna.

Con la llegada de los españoles, el trigo hizo su aparición en este continente, lo que dió lugar a que se hiciera una integración entre el pan español y el indígena; así. con los tlaxcaltecas nació el pan redondo, porque éste simbolizaba al sol, su dios. Para el siglo XVI, en tierra azteca ya setaba constituido el nuevo pan y la relación que se le daba con cada festividad. Apartir del año 1772, en la Nueva España se inicia una etapa de comercialización popular del pan pues, hasta ese entonces, los ingredientes determinaban la jerarquía en la sociedad de quien lo consumía, es por eso que surge la primera pequeño empresa que lo vendía al público en general a un precio accesible, resultado de mezclar ingredientes corrientes y finos.

A medida que fueron creciendo los pueblos, se incrementó el número de panaderos, llegando a ser un oficio de alto prestigio y

respeto, su antigüedad radica de hace 10,000 años.

En México, el arte de la panadería conlleva a la enumeración de una variedad muy extensa de pan, cada uno tiene su nombre, con origen popular, por lo que todos pueden identificarlos; su venta se hace tanto en humildes casas como en los más sofisticados lugares donde se transforma.

Después de la segunda guerra mundial, de modestos locales de venta, donde había un mostrador de por medio, México es pionero en una nueva forma de comercializar el pan: el autoservicio, donde el cliente lo tiene frente a sí, lo mira, escoge y toma el que más le agrada, ahorrando tiempo, solo espera a que lo cuenten y le digan el costo para pagarlo.

La nomenclatura del pan crece hasta tal grado, que hoy en día es difícil saber el nombre de cada uno, y es más, varía de región en región, es un hecho que aquí nacieron el bolillo y la telera, pero no por ello pierde su importancia.

Las técnicas de transformación también evolucionan, siendo por ello que, en la actualidad, el amasado es técnico, pero jamás el formado, ya que éste es totalmente manual, lo que le da un carácter profesional; por lo tanto, aquí en México, el oficio de panadero se aprende desde la juventud pasando por una serie de jerarquías:

Primer oficial: Segundero acarreador.

Segundo oficial: Primero de Charola.

Tercero y más alto: Maestro Panadero.

Este último título se llega a obtener después de muchos años de experiencia.

Compañía ideal de todas las comidas, el pan mexicano es orgullo de todo el país, ya que sus cuatro siglos de existencia en la mesa, merecen el respeto de todos, porque además de su variedad y el papel que desempeña en la sociedad, contiene casi todos los nutrientes necesarios para el cuerpo, los cuales están complementados con nueces, almendras, cacahuates, frutas naturales, piloncillo, ajonjolí, etc. Cabe mencionar que en México existe una clasificación del pan:

-Pan francés: Bolillo, telera, birote, pan español, monje, bola de hielo, etc.

-Pan biscocho: Conchas, hojaldras, bigotes, bisquet, etc.

-Pan danés: Cuernos

-Pan feite: Pastas hojaldradas, apasteladas, orejas.

-Pan royal: Panques, polvorones.

-Galletas: Pastas secas y su variedad.

Independientemente de la anterior clasificación, se elaboran otros tipos de pan que acompañan a una fecha especial, por ejemplo, en semana santa se elaboran las empanadas de atún, en noviembre, el pan de muerto y en enero, la rosca de reyes; o por costumbre las gorditas de la Villa.

Cada mañana, en el país completo, amanece el pan con el día, pues, desde que se anuncian los primeros rayos del sol, ya está el pan caliente y fresco esperando que alguien los adquiera, los 365 días del año, en todas las panaderías y expendios, los cuales se estima que suman de 20,000 a 22,000; en cada uno de ellos se ofrece pan fresco, elaborado el 100% con productos naturales.

Además del beneficio alimenticio que ofrece, también es fuente de trabajo para más de 400,000 obreros y, ofrece plazas para otros tantos.

Debido al crecimiento y evolución de las necesidades de mercado, como del oficio, hace 40 años un conglomerado de empresas de esta industria decidió unirse para satisfacer las necesidades del mercado, así pues, surge la C.A.N.A.I.N.P.A. (Cámara Nacional de la Industria de la Panadería), la cual reúne a industriales, panaderías y obreros con el fin de fomentar la sana competencia, la alta calidad, el precio accesible y óptima

utilización de recursos. En la C.A.N.A.I.N.P.A., se capacitan a jóvenes para que lleguen a ser panaderos y después de esto, los mejores; es en este lugar donde se intercambian técnicas e ideas, pero sin que se pierdan el estilo y las características del pan.

Las instalaciones de la C.A.N.A.I.N.P.A. se encuentran en todo el país y dan servicio a toda la gente que le interese aprender. además de las actividades mencionadas, también se encarga de hacer los estudios necesarios en lo que se refiere a estadísticas, encuestas y estudios, de la industria panificadora en México. Cabe mencionar, que de los últimos estudios que se hicieron en cuanto a la calidad nutricional y ,en general, del pan que se ofrece en diferentes tiendas, pudo obtenerse que en la más pequeña, con instrumentos no muy sofisticados, así como orden de comercialización modesta, brinda esta característica dejando muy por debajo a las grandes panificadoras de renombre y con tecnología avanzada.

Por otra parte, los medios de amasado y fermentación, así como los de conservación, presentación y comercialización del pan dado a México el lugar número uno en variedad, sabor, color y arte en la materia, independientemente de que es aquí donde se vende el pan más barato del mundo, de tal forma que tiene un amplio prestigio en cualquier parte.

La misma necesidad de satisfacer el mercado debido su incremento, se han formado otras agrupaciones que ofrecen

protección, apoyo, capacitación y todo lo necesario a los  
agremiados de esta área, tales dependencias son: El Sindicato  
Unico de Trabajadores de la Industria del Pan y La Sociedad de  
Obreros de Expendio del Pan, cuyas funciones son independientes  
unas de otras.

A continuación, se hace un estudio a un negocio específico de este tipo de industria.

### INVESTIGACION DE LA REALIDAD

La idea de fundar el negocio de una pastelería surge a mediados del año de 1989, por lo que, se lleva a cabo la compra de material y equipo necesario para ese fin; los gastos fueron efectuados por una sola persona, es decir, no había socio alguno. Después de los preparativos necesarios, en cuanto a conseguir local, el cual se tomó como traspaso por \$5'000,000 y una renta de \$35,000 mensuales, transportar el equipo, e instalarlo, "Pastelerías Gaby" fué abierta al público el día 11 de noviembre de 1989, constituida, desde ese entonces como empresa particular; se puede localizar en Monte Alegre núm. 49, col. Portales cerca de la estación metro Ermita.

La idea del momento era la de realizar la producción con la mejor calidad posible, mismo le daría entrada al gusto de los consumidores, cuyo efecto sería un incremento en las ventas.

La producción inicial constaba de un surtido muy variado de pan y repostería, desde galletas hasta elaborados pasteles, los cuales se producían sobre pedido.

**111575**

Los objetivos a corto o mediano plazo eran:

1. Incrementar líneas de producto, aparte de pan se venderían gelatinas, leche y lo necesario para adorno de pastel.

2. Transportar pan hacia lugares donde concurriera bastante gente, paradas de camión, metro, etc.

3. ofrecer la mercancía a distintos comercios donde vendieran comida, como restaurantes, fuentes de soda, etc.

4. Dar a conocer a vendedores actuales de pan la mercancía con el fin de que compararan precio y calidad.

Fundamentados en lo anterior, se contrataron de primera vez, a un pastelero con experiencia, a quien se le pagaba desde ese día \$200,000 por semana, una empleada que se encargaría del mostrador y un empleado, cuya función sería la de proveer la materia prima necesaria en caso de emergencia y para buscar posibles clientes potenciales. Posteriormente, a los quince días, aproximadamente, de la apertura de la Pastelería, por problemas con los empleados de mostrador contratados, se tuvieron que sustituir por el hijo y la esposa del dueño, el primero cubriría el turno de la mañana, con horario de 8 am a 2:30 pm y un sueldo de \$50,000 semanales, la segunda el turno de la tarde, de 2:30 pm a 10 pm. sin sueldo. Para poder comprar la materia prima necesaria, el dueño del negocio se encargó de eso, independientemente, que en caso de faltar algo en el momento, el hijo del dueño tendría que ir a comprarlo en el lugar donde lo encontrara sin contar que este estuviera a precio comercial. Para principios del mes de julio,

**111575**

se reemplazo nuevamente a la persona encargada del turno de la tarde por otra empleada, a quien se le capacitó durante 10 días aproximadamente y se le ofreció el sueldo mínimo.

Del control de los empleados es el dueño del negocio, éste no lleva el de asistencia y no les descuenta en los que no asisten.

La venta de los primeros meses, mientras estuvieron trabajando los primeros empleados, se calcula que fluctuaba entre 15,000 y 20,000 pesos diarios, para cuando atendió la esposa del dueño éstas aumentaron a unos 30,000 y 40,000 pesos diarios.

Lo que se logró por el mes de abril fué contactarse con una persona que requería de la compra de un pedido bastante grande que pudiera satisfacer sus necesidades como intermediario, así fué durante algunas semanas a diario, los problemas empezaron a surgir, cuando el pastelero no pudo darse abasto con el pedido de ese cliente, la producción diaria necesaria en la pastelería, fué siendo relegada a segundo término, ya no había el pan que antes, además que el pedido tampoco se cumplía por ser tan grande; como el pastelero no pudo cumplir con las exigencias de los dos trabajos, poco tiempo después, el cliente abandonó el trato y las cosas volvieron a quedar igual, desde ese entonces no se ha tenido otra vez cliente igual. Han llegado personas a preguntar la forma de hacer un trato como el anterior, pero por alguna

razón, después de obtener los datos necesarios no vuelven, a pesar, de que con tal de que acepten, se les ofrecen los mejores precios y las facilidades más cómodas.

Con el paso del tiempo, se han dejado de hacer, pays de frutas, galletas y muchas de las variedades de pan que se podían presentar, en cambio, se agregó producción de pan blanco. Lo que ahí se ha vendido es en base a lo que el pastelero cree que se va a vender ese día, pues nunca se ha hecho un estudio de lo que prefiere la gente comprar, eso sí, no falta el pan tradicional como son conchas, bolillo, chilindrinas, teleras, hojaldras, bisquets, cuernos, bigotes, moñós, tabiques, mantecadas, panques, ojos de pancha, banderillas, polvorones, besos, etc.

Para el mes de mayo, con motivo del día de las madres, se regalaron boletos a cada cliente, para que éste participara en la rifa de seis pasteles de tres kilogramos cada uno; por el mes de agosto, se repartieron volantes, esto fué con motivo de promocionar la pastelería, cosa que ayudó a aumentar la venta por unos días, de esa vez a la fecha, no se ha vuelto a hacer nada más para dar publicidad.

La contabilidad del negocio nunca ha sido llevada formalmente, porque los trámites de alta en Hacienda y la Tesorería, así como en Salubridad y el Seguro Social no se han hecho. El control de entradas y salidas se hace de una manera

empírica, solo anotando, de las notas que se pueden obtener y de los datos proporcionados, de una manera aproximada, por el encargado de comprar la materia prima los gastos y de la cuenta del dinero diariamente, las entradas. No se ha tenido una cuenta bancaria exclusiva para el movimiento del negocio pues este entra a cuenta personal del dueño. En la creación administrativa, no se hacen planes ni objetivos a largo plazo a parte de los planteados desde el principio, nunca se ha llevado control del equipo físico, ni humano, ni hay una persona especializada para llevar a cabo todos los trámites necesarios.

El equipo físico con que se inició para llevar cabo el proceso de producción consta de: dos hornos, dos batidoras, una báscula, un refrigerador, de 120 a 150 charolas para hornear, transportar y exhibir el pan, pinzas, charolas para el público, anaqueles, etc. La materia prima para producir ha constado de harina, huevo, azúcar (morena, refinada y glass), ron, leche, pasas, duraznos en almíbar, requesón, colorantes artificiales, coberturas de chocolate y café, chantilly, mantequilla, grasa vegetal, levadura, mejorador de pan, betún (elaborado ahí mismo), coco y chocolate rayado, dulces, etc. El material son bolsas de papel destreza y de plástico de diferentes tamaños, polipapel, papel aluminio, platos de cartón, capacillo, etc.

Para comprar todo lo necesario para la producción, se ha cambiado varias veces de proveedores, solo en el caso del azúcar, el huevo y la harina, pero por lo regular, todo se compra en la

Central de Abastos, las bases para pastel se compran en una carpintería.

El gasto semanal para comprar materia prima era al principio de \$250,000 a \$300,000 (su incremento ha sido en proporción a las alzas de precios), pero no todo se compra en ese lapso de tiempo, pues lo que es perecedero solo cada 15 días, el huevo dos veces a la semana, todos los tipos de papel cada 2 meses y las bolsas de papel cada 20 días, por millar.

La manera en que se ha venido trabajando es producir pan en base a las preferencias de los consumidores regulares y pasteles solo en caso de pedido.

La venta que más alta ha sido es de \$160,000 por día aproximadamente, solo que de un tiempo de agosto a la fecha, aunque se está siguiendo con el mismo procedimiento de producción y organización, se ha notado claramente que la asistencia de clientela disminuye día a día, no solo ya no llega gente nueva sino que la del diario, mucha, ya no asiste; por consiguiente las ventas han decremado notablemente, se estima entonces que actualmente son de \$130,000 diarios.

Se han tenido noticias de clientes que dicen que el pan ya no es de la misma calidad, que se encuentra con suciedad incrustada o que la empleada no tiene buen modo para atender,

siendo esto solo especulaciones, pues aún no se tiene idea de lo que está pasando.

Por lo pronto, los cambios en cualquier area de la pasteleria, no han sido drásticos. El equipo físico con que se trabaja es el mismo, solo que una vâscula más se compro; el modo de trabajar, es alternando batidoras y hornos, si uno llega a quedar fuera de servicio por descompostura, se utiliza el otro.

El equipo humano es el mismo a la fecha, con la misma obligación y carga de trabajo, solo que se ha observado un cambio de comportamiento en ellos, no avisan el día que van a faltar, llegan tarde al negocio; el empleado de la mañana llega entre 10 y 12 de la mañana, la empleada de la tarde entre 2:30 y 3 de la tarde y, en pocas ocasiones, el pastelero a las 12 del día, por lo tanto, también la hora de comida tiende a variar, cabe aclarar que solo el pastelero tiene permiso de comer pero además de que lo hacen los demás empleados, muchas de las veces consumen de los huevos de reserva para la producción o se ve a la empleada comiendo pan. Se les ha llamado la atención varias veces y ellos dicen que van a cooperar, pero las cosas siguen igual o cada vez es peor.

En cuanto a la producción actual, sigue siendo en base a lo que el pastelero dice, de hecho, parece ser ya una tarea asignada para él. Muchos productos han dejado de hacerse como las galletas y los pays.

El gasto que se hace para la compra de materia prima es de aproximadamente \$500,000 semanalmente comprando solo aquella que se utiliza para el pan que se hace siempre, así es que cuando se tiene un pedido de pastel o para cumplir con la producción del día siguiente o terminar la de ese mismo, se ha tenido que comprar materia prima en el momento o de un día para otro en lugares donde lo dan a precio de mercado normal, sin que por ello se incremente el precio del producto.

La forma de exhibir el pan dentro del local es igual, solo que ahora no se va acomodando conforme va quedando la charola.

En lo tocante al proceso contable que ahí se lleva sigue siendo el mismo; se consideran todas las notas que se tienen, los gastos efectuados pero sin nota por compra de materia prima, la suma de los sueldos de los empleados, la renta del local y los gastos varios que puedan surgir como egresos. Lo que se toma como gastos varios pueden ser la compostura de algún aparato, la compra de equipo físico, como pinzas, charolas o lo que haga falta, otro de los gastos son aquellos manejados por medio de vales: El empleado matutino toma cierta cantidad de dinero la cual anota junto con el concepto, pudiendo ser para papelería, comida, etc.

**111575**

Cuando termina el turno matutino el empleado cuenta el dinero obtenido en ventas que se queda, lo deposita en una caja y

anota en un papel lo que deja, así, la empleada que entra, no tiene acceso a ese dinero. Aproximadamente el dueño llega entre 9 y 9:30 pm, recoge el dinero de la mañana y hace arqueos del día de la tarde y noche.

Las entradas son aquellas obtenidas por la venta del producto, restando todos los gastos efectuados que se mencionaron. De hecho, no se hace ningún tipo de estado financiero, el cálculo solo es llevado por la simple resta. Esto no tiene importancia para el dueño, pues el negocio sigue sin darse de alta en Hacienda y la Tesorería, así como en las instituciones que sea necesario.

Y como no existe técnica contable alguna, la cuenta de inversión donde se guardan las ganancias, sigue siendo en la cuenta personal del dueño.

Las funciones administrativas las lleva a cabo el dueño, él decide que plan se va a seguir, los cambios que se van a hacer en cuanto al precio del pan, la forma de venderlo, de exponerlo, etc., así como de la forma que se va a trabajar en general, él efectúa todos los trámites de pago de salarios, aumento de éstos, así como permisos para el personal; en sí, toma las decisiones a corto, mediano y largo plazo.

Desde que se abrió al público el negocio y se plantearon los planes y objetivos a seguir, no se han vuelto a hacer otros,

tampoco se han llegado a desarrollar estrategias de control del equipo físico, si se llega a descomponer algún aparato, solo se le avisa al dueño, lo manda componer y ya, pero no se le sigue dando el mantenimiento necesario; ni estrategias para el equipo humano: no se checa hora de entrada y salida, ni asistencia, si llegan a faltar no se les descuenta el día.

En general, se puede percibir que el dueño casi no tiene contacto con los empleados, especialmente con el pastelero, por lo que la mayoría de las veces se comunican por medio de recados verbales.

Se ha dejado también de exigirles que usen el uniforme adecuado y el cual se les asignó.

Como un método para poder saber que estaba pasando con las ventas, se pensó en hacer un estudio de mercado, solo que no se llevó a cabo, porque no se encontró a la persona idónea para ello.

Cuando se autorizó el último aumento del salario mínimo del 8%, éste se les dió a los tres empleados.

Los últimos reportes que se tienen con referencia a las ventas, informan que éstas bajaron hasta \$100,000 pesos, aproximadamente, por lo cual se decidió vender la pastelería pues se ha llegado ya a trabajar con números rojos; ya la decisión se les comunicó a los empleados y se les pidió ayuda para vender los

aparatos, siendo ésto lo único que se espera para cerrar, incluso, sin venderlos, se va a cerrar el 28 de diciembre de este año.

Los empleados, a pesar del aumento que se les dió ya no tienen deseos de seguir trabajando, de hecho, la empleada del turno de la tarde avisó de su renuncia para una semana antes del cierre.

**111575**

## FORMULACION DE LO DESEADO

Lo que se busca y desea, es que se incrementen las ganancias, por medio del aumento de ventas, para cumplir con los objetivos de extensión, prestigio y reconocimiento de la empresa, mismos que se plantearon al abrir el negocio.

Para lograr lo anterior, se pueden formular una serie de objetivos cuyo beneficio sería el cambio a un futuro deseado o mejorar la actualidad, los cuales podrían ser los siguientes:

### EN CUANTO A INSUMOS

- Hacer un cálculo concreto y específico de las cantidades de materia prima que se van a utilizar en un tiempo óptimo, tomando en cuenta tiempo de vida del producto para su almacenamiento.
- Investigar y localizar con precisión los lugares en donde se pueden comprar al menor costo toda la materia prima necesaria, de hecho, es empezar por un análisis crítico de los proveedores que surten actualmente.
- Llevar un control riguroso de lo que se tiene almacenado para la elaboración de nuestro producto.

- Ordenar y mantener en lugares necesarios cada insumo con el fin de que se conserven el mayor tiempo posible.

- Vigilar constantemente que se utilice solo la cantidad de materia prima necesaria para la elaboración del producto.

#### **EN CUANTO A EQUIPO FISICO**

- Dar mantenimiento constante y eficiente a todos los aparatos necesarios para el procesamiento y transformación del producto.

- Contactar a la persona ideal en el arreglo de los aparatos, tanto en calidad como en precio, así como en disponibilidad.

- Investigar la capacidad de trabajo de cada máquina, así como su mejor manejo.

- Capacitar a los usuarios, en cuanto a su manejo.

- Mantener las máquinas en los lugares adecuados y con aditamentos necesarios para su óptimo funcionamiento.

#### **EN CUANTO AL PERSONAL QUE LABORA**

- Darles la capacitación necesaria para que desempeñen con

eficiencia su trabajo.

-Llevar un control de entradas, salidas y asistencias, así como de requisitos que exige el puesto.

- Incentivar su buen desempeño y aportación de ideas.

#### **EN CUANTO A CUSTIONES ADMINISTRATIVAS**

-Formular objetivos y planes a corto, mediano y largo plazo. reorganizar los que ya se tienen a largo plazo y formular objetivos a corto plazo.

-Realizar estudios y estimaciones del uso y la posible optimización de insumos.

-Organizar al personal en cada una de sus funciones para que las desempeñe mejor.

-Idear formas y condiciones de comercialización del producto.

-Buscar ampliación de mercado.

-Llevar un control de empleados contratados que puedan satisfacer el perfil característico.

-Verificar que la capacidad del equipo físico satisfaga las necesidades de demanda.

-Controlar que se hagan las compras de la materia prima.

#### **EN CUANTO A CUESTIONES CONTABLES**

-Contar con una persona capacitada que lleve la contabilidad del negocio.

-Tener en regla y al día las indicaciones y trámites que marquen las instituciones gubernamentales.

-Contabilizar entradas y salidas, hacer los cálculos necesarios al salario, etc.

-Hacer un balance de derechos y obligaciones.

**111575**

## PROCESO DE EVALUACION

Si se compara la situación actual con los objetivos operacionales marcados que indican un escenario deseado, puede observarse que muchas actividades que podrían ayudar al negocio a mejorar sus ganancias, son hechas a la mitad y, en otros casos, ni siquiera se tienen consideradas.

Por lo tanto, y dando un panorama general del asunto, se pueden calificar los hechos como situación deplorable, tomando en consideración un rango que abarca, de lo más óptimo a lo menos óptimo, y teniendo como puntos intermedios, alto, mediano, regular grado y bajo grado, por ello es posible señalar el bajo grado de optimización de todos los elementos.

Enseguida se da un discernimiento del juicio planteado, con la ayuda de un diagrama causa-efecto.

VENTAS	MANO DE OBRA	ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Métodos de comercialización pobres</li> <li>-Mala atención</li> <li>-Competencia elevada</li> <li>-Precio elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No hay comunicación</li> <li>-No hay motivación</li> <li>-No se capacita</li> <li>-Altos salarios</li> <li>-No tiene control ni organización</li> <li>-No está el personal adecuado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-No se tiene a la persona idónea para desempeñar el puesto</li> <li>-No se tienen planes ni objetivos a seguir</li> <li>-No se buscan plazas</li> <li>-No se tiene cálculo de costos y ventas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-De mala calidad</li> <li>-Pobres en limpieza</li> <li>-Sin promoción</li> <li>-Precio elevado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuficiente</li> <li>-Obsoleta</li> <li>-Sin mantenimiento</li> <li>-Ubicada en lugares inapropiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Insuficiente</li> <li>-No se compra a tiempo</li> <li>-De baja calidad</li> <li>-Con alto costo</li> <li>-Sin control de almacenado y mantenimiento</li> <li>-Desperdicio</li> </ul>
PRODUCTOS	MAQUINARIA	MATERIA PRIMA

DECREMENTO DE  
LAS GANANCIAS

DISMINUCION  
DE CLIENTES

- No gustan del producto
- No se les cumple a tiempo
- No se les da una correcta atención

- No se tiene la materia prima necesaria
- No se sabe con exactitud el día y hora de entrega

ENTREGAS  
RETRASADAS

PRODUCCION BAJA EN CALIDAD

- Contaminada
- Más pequeña
- Mal cocinada

- No hay tiempo para elaborarlo
- La materia prima es insuficiente
- Los empleados no trabajan
- No existen procesos para calcular las cantidades necesarias

PRODUCTO  
INSUFICIENTE

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En base a todo el proceso de observación, y por medio de la ayuda que nos proporciona la técnica de evaluación que se utilizó, se pudo llegar a la siguiente formulación del problema:

### -FALTA DE UNIDAD DE MANDO

Pero de éste puede determinarse que existen otros subproblemas, que de igual forma deterioran el equilibrio del negocio, los cuales son:

-Falta de control interno:

-En stocks de materia prima.

-Normas que rijan a los empleados y formas de comunicación con ellos.

-Regularización del negocio en las dependencias que marca la ley.

-En cuanto al manejo de efectivo.

-Ausencia de planes de producción en base a las

necesidades de mercado.

### Descripción de la naturaleza del problema

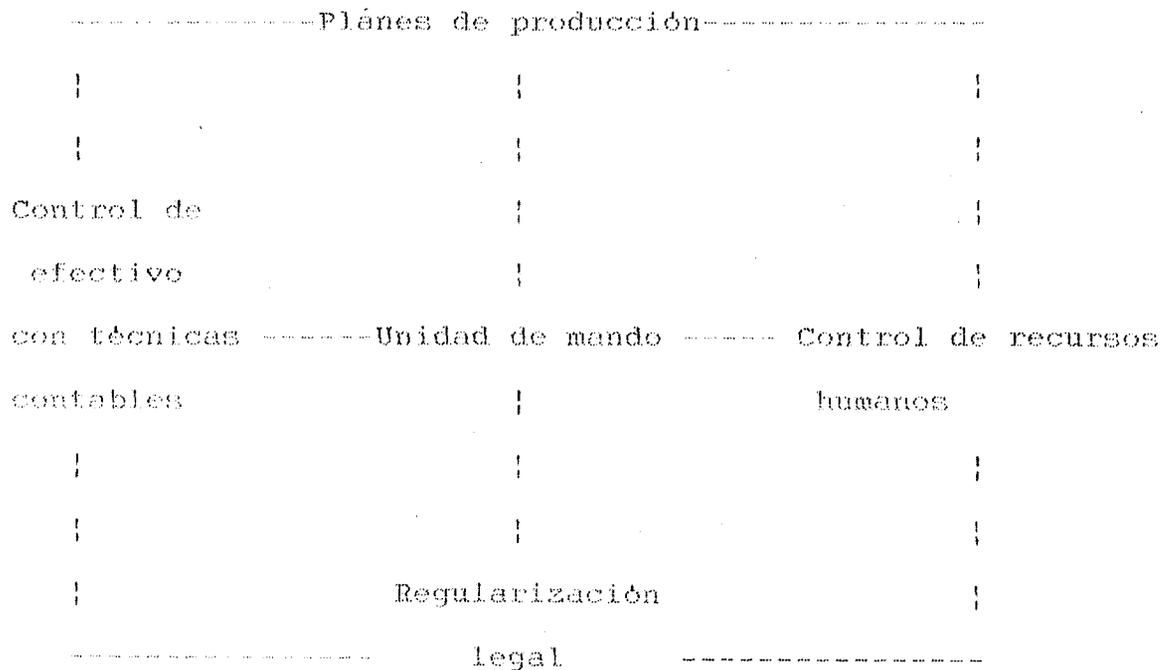
Desde que se tiene visión del panorama general, se puede observar, que si bien existe una persona física que representa a la unidad de mando, ésta no tiene la capacidad de llevar un control de tal índole, en ninguna de las áreas esenciales, dejando la dirección a metas y objetivos a la deriva, pero que éstos a la vez, no se han reestructurado y organizado tampoco, haciendo de la toma de decisiones parte de cada elemento humano del negocio, dejando en juego los intereses de cada uno de ellos, lo que deteriora el buen comportamiento, pues no hay una identificación con la misión y objetivos del negocio.

Por lo tanto, si no hay control de mantenimiento de los stocks de materia prima, su falta evita que se haga la producción necesaria, pues ambos carecen de planes basados en las necesidades de mercado; hecho que provoca el no poder exigir a los empleados que cumplan con su trabajo, si no tienen lo necesario, independientemente del miedo que se tiene a que ellos se revelen porque no se tiene la regularización necesaria.

Es por ello que los involucrados son directamente el dueño que asume el papel de la unidad de mando y en segundo término, los empleados parte activa del negocio, ya que ninguno asume su trabajo con responsabilidad, apego e identificación

completa con su papel.

Los elementos reelevantes del problema son:



Pero las limitantes pueden ser:

-Falta de recursos económicos para contratar personal capacitado.

-Que el dueño este en desacuerdo con su capacitación o su posible reemplazo.

## PROPUESTA DE ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Con el análisis anterior y teniendo como referencia el diagnóstico que muestra el problema real y sus sub-problemas, a continuación, se dan una serie de alternativas que pueden ayudar a mejorar el estado actual del negocio:

-Capacitación al representante actual de la unidad para de mando.

-Contratación de personal adecuado el mando general.

-----

Reestructuración de los planes de control a todas las areas (producción, contabilidad, finanzas, ventas, R.H)

-Contratación de personal capacitado, para cada area.

-Que la unidad de mando disponga de más tiempo para el negocio.

## C O N C L U S I O N E S

La acertividad u optimización en la Toma de Decisiones, como parte del proceso administrativo, tambien depende de la información acerca de la situación presente de una organización, pero además de la ubicación exacta del problema a resolver, lo cual, no se puede lograr de una manera empirica sino siguiendo una metodología que ofrezca la seguridad de ello, mediante la aplicación de técnicas que nos lleven al diagnóstico más exacto; de hecho, generalmente, se evalúan, proponen y efectúan soluciones a los síntomas presentados, sin profundizar en su origen, lo que da lugar a una serie de fallas continuas ocasionando una problemática cada vez más amplia y un grado de incertidumbre mayor.

## B I B L I O G R A F I A

-Perales Rivera, Silvia y Fuentes Zenón, Arturo. Diagnóstico: Fundamentos, metodología y técnicas. Cuadernos de Planeación y Sistemas. UNAM, Facultad de Ingeniería, División de Estudios de Posgrado, México, 1990. 87 pág.

- Cámara Nacional de la Industria de la Panadería. El arte de la panadería. Video

- Cámara Nacional de la Industria de la Panadería. La panadería en México. Video