



**BUAP**

**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**“AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE EL AREA DE  
PRODUCCIÓN DE LA PYME PASTELERIA DELAR EN  
PUEBLA CAPITAL”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTAN**

**LIC. SUSANA LIMON DE LA ROSA  
NO. CVU CONACYT 722228**

**LIC. YANEIRA DEL CARMEN CARRO VALDIVIA  
NO. CVU CONACYT 1016279**

**DIRECTORA DE TESIS  
MAESTRA MARISELA MÉNDEZ BALBUENA  
NO.CVU CONACYT 430331**

**PUEBLA, PUE**

**OCTUBRE 2019**



# ÍNDICE

## DEDICATORIA

## INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

### MARCO METODOLÓGICO

|      |                                          |   |
|------|------------------------------------------|---|
| 1.1  | Planteamiento del Problema .....         | 1 |
| 1.2  | Preguntas de Investigación .....         | 1 |
| 1.3  | Propósito de la Investigación .....      | 2 |
| 1.4  | Objetivo General .....                   | 2 |
| 1.5  | Objetivos Específicos .....              | 2 |
| 1.6  | Justificación de la Investigación .....  | 2 |
| 1.7  | Alcances y Limitaciones .....            | 3 |
| 1.8  | Hipótesis .....                          | 3 |
| 1.9  | Tipo y Alcance de la Investigación ..... | 4 |
| 1.10 | Metodología .....                        | 4 |
| 1.11 | Técnicas de Investigación .....          | 5 |

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

|       |                                                    |    |
|-------|----------------------------------------------------|----|
| 2.1   | Administración de la Empresa Comercializadora..... | 6  |
| 2.2   | Proceso Administrativo.....                        | 7  |
| 2.2.1 | Misión.....                                        | 8  |
| 2.2.2 | Visión.....                                        | 8  |
| 2.2.3 | Filosofía.....                                     | 8  |
| 2.3   | Organigramas.....                                  | 9  |
| 2.4   | Análisis FODA.....                                 | 10 |
| 2.5   | Diagnostico/Planeación.....                        | 10 |
| 2.6   | Viabilidad Económico Financiera.....               | 11 |

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 2.6.1 Inversión Mínima Necesaria..... | 11 |
| 2.6.2 Ventas.....                     | 12 |
| 2.6.3 Compras.....                    | 12 |
| 2.7 Maquinaria.....                   | 12 |
| 2.8 Plan de Mercadotecnia.....        | 13 |
| 2.8.1 Proceso.....                    | 15 |

### **CAPÍTULO III**

#### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS EN LA PASTELERÍA DELAR**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Referencia de la Empresa.....                                    | 16 |
| 3.2 Estructura Organizacional.....                                   | 17 |
| 3.3 Descripción de Puestos.....                                      | 19 |
| 3.4 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal.....            | 24 |
| 3.4.1 Integración.....                                               | 24 |
| 3.4.2 Reclutamiento.....                                             | 24 |
| 3.4.3 Políticas de Reclutamiento.....                                | 25 |
| 3.5.1 Reclutamiento.....                                             | 25 |
| 3.5.2 Diagrama de Flujo de Proceso de Solicitud de Personal.....     | 26 |
| 3.5.3 Diagrama de Flujo de Proceso de Reclutamiento de Personal..... | 27 |
| 3.5.4 Proceso de Selección del Personal.....                         | 28 |
| 3.6 Reglamento Interno de Trabajo.....                               | 29 |
| 3.6.1 Definiciones del Reglamento Interno.....                       | 29 |
| 3.6.2 Contenido.....                                                 | 30 |
| 3.7 Dirección.....                                                   | 30 |
| 3.7.1 Principios de Dirección.....                                   | 32 |
| 3.7.2 Etapas de Dirección.....                                       | 32 |
| 3.8 Mando o Autoridad.....                                           | 35 |
| 3.9 Comunicación.....                                                | 36 |
| 3.10 Supervisión y Liderazgo.....                                    | 37 |
| 3.11 Motivación.....                                                 | 38 |
| 3.12 Control.....                                                    | 39 |

|                                        |    |
|----------------------------------------|----|
| 3.13 Planeación.....                   | 41 |
| 3.14 Recursos.....                     | 42 |
| 3.14.1 Costos Unitarios de Pastel..... | 43 |
| 3.14.2 Recursos Financieros.....       | 45 |
| 3.15 Encuesta.....                     | 46 |
| 3.16 Balance General.....              | 48 |
| 3.17 Gráficos de las Encuestas .....   | 52 |

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| 4.1 Resultados.....                      | 60 |
| 4.1.2 Conclusiones de la Evaluación..... | 60 |
| 4.1.3 Conclusiones de la Encuesta.....   | 61 |
| 4.2 Recomendaciones.....                 | 61 |

## **ANEXOS**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| <b>IMÁGENES</b> ..... | 64 |
|-----------------------|----|

## **REFERENCIAS**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| <b>BIBLIOGRÁFICAS</b> ..... | 73 |
|-----------------------------|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS</b> ..... | 74 |
|---------------------------------------|----|

## **DEDICATORIA:**

A DIOS por brindarnos sabiduría.

A la vida, por vivir para los demás.

A nuestra familia por ser el pilar y motor que nos permite día a día seguir adelante.

Al trabajo, que sin él no habiéramos tenido la oportunidad de exponer la gran empresa que es DELAR.

A nuestros amigos, por ser parte importante de nuestras vidas.

A nuestra directora de tesis de maestría, gracias por su apoyo.

A mis revisores, por su paciencia.

A Natalia y Grettel por acompañarnos

## INTRODUCCIÓN

Las PYMES se han consolidado como uno de los pilares fundamentales de la economía de nuestro país, poseen la capacidad de generar empleos contribuyendo así al desarrollo regional ya que producen y venden artículos a precios competitivos que abastecen el mercado.

Existe una amplia gama de pequeñas y medianas empresas y un extenso mercado por atender; el cual será caso de estudio la PASTELERIA DELAR se encuentra ubicada dentro de la ciudad de Puebla, cuenta con más de un millón y medio de habitantes de diferentes extractos sociales dispuestos a satisfacer sus necesidades.

El presente proyecto documenta los procesos que han sido aplicados por los dueños de la empresa PASTELERÍA DELAR, así como los principales caminos a seguir para que una Pyme sea más competitiva logrando con ello un posicionamiento en el mercado actual, se posicione buscando la satisfaga favorablemente las necesidades de los consumidores.

El factor más importante para lograr los objetivos estratégicos de una empresa es la aplicación del proceso administrativo y productivo. La fase de la organización implica que se diseñe la estructura organizacional, se implementen procedimientos y normas, requisito necesario para una organización adecuada y eficiente.

El proyecto se realizó en la empresa PASTELERIA DELAR, empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de repostería ubicada en la ciudad de Puebla en la colonia Plazas Amalucan la cual desarrolló una ampliación considerable en su área de producción, así como un aumento del recurso humano, para finalmente poder extender los puntos de venta y lograr vender sus productos a un mayor número de clientes.

La adquisición de un terreno aledaño a la PASTELERÍA DELAR fue el momento clave para aumentar la producción, invertir en mobiliario: hornos, mesas de trabajo,

ampliación de una cámara refrigerante, espigueros, refrigeradores, congeladores, vitrinas frías, estufas, básculas, batidoras industriales, batidoras de mano, moldes y charolas para hornear, así como incrementar los productos de almacén como harina, azúcar, polvos para hornear, cocoas, leches, semillas como nueces, piñones, pistaches, almendras, nueces de macadamia además de diversas frutas como fresas, duraznos, piñas, mangos, zarzamoras etc.

La presente investigación se realizó en la PYME PASTELERIA DELAR que representa 17 años de trabajo arduo de una familia que comenzó de cero y fue creciendo año tras año hasta alcanzar el gusto de cientos de personas.

En el capítulo I hablaremos de la historia de la empresa, de sus bases, de su fundadora de los productos que ofrece al público, en el capítulo II daremos paso al marco teórico; en el capítulo III consta de los procesos de metodología y todos los recursos y manuales que se emplean dentro de la empresa para su dirección.

El capítulo IV consta de los resultados de la investigación, las conclusiones y recomendaciones que pueden aplicarse y así seguir mejorando a la empresa.

La historia de la empresa se da en el año 2001 la Señora María Graciela De La Rosa Martínez, decidió vender un terreno que adquirió cuando se casó en el año 1984, pensando en la necesidad de construir un local en su casa habitación para montar un negocio, solicitó una franquicia de una pastelería llamada “LA ZARZA”, ésta le fue negada y decidió preparar sus propios pasteles y postres, tomo cursos de repostería en la UPAEP y, a partir de esto, creo una empresa familiar llamada PASTELERÍA DELAR, al inicio comenzó preparando los postres y pasteles con la única ayuda de su hija y hermana, ejercía el trabajo que había desempeñado por más de 30 años como profesora del idioma inglés en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y en el Hospital UPAEP, impartiendo clases a estudiantes y personal de la universidad y del hospital, y así conjugaba clases y negocio, así paso los primeros años de vida de la empresa.



Con un inicio complicado, como en los negocios del giro de alimentos, la señora Graciela tardó aproximadamente del año 2001 al año 2010 en poder alcanzar finanzas sanas para solventar los gastos con las ganancias que el negocio otorgaba. A partir del año 2011, la empresa PASTERIA DELAR se convierte en negocio rentable dedicado a la producción y venta de pasteles para toda ocasión, ubicada la planta matriz en la colonia Plazas de Amalucan y las sucursales en las colonias Centro, Santiago, El Carmen y en HARAS ciudad ecológica, todas dentro de la ciudad de Puebla y Amozoc.

En la actualidad, se producen más de 150 pasteles diarios, contando con una atención personalizada por parte de sus dueños y empleados de confianza de lunes a domingo y días feriados. La empresa cuenta ya con la preferencia de una valiosa cartera de clientes tanto en la matriz como en las sucursales dentro y fuera de la ciudad, de ahí nace este testimonio, ya que en el año 2010, cuando se decidió apertura la sucursal en la colonia Santiago, surgió la necesidad de expandir el área de producción, aumentando el terreno y adecuando las condiciones para adquirir una cámara de refrigeración que le permitiera aumentar la elaboración de pasteles y así abrir las otras dos sucursales en el año 2011, la sucursal de la colonia El Carmen y la colonia Centro y en el año 2017 la sucursal del municipio de Amozoc en el fraccionamiento Haras ciudad ecológica.

PASTERIA DELAR estaba ubicada en un terreno de 162.5 metros cuadrados; sin embargo, este espacio no ha sido explotado de la mejor manera, ya que inicialmente solo fue extendiendo su capacidad de producción al espacio de la casa-habitación de la señora Graciela de la Rosa sin contar con un análisis específico de los espacios y sin contar con una logística adecuada para la preparación de los productos, con el paso del tiempo y por la necesidad de aumentar la producción la sala-comedor de la casa se convirtió en el espacio donde ahora se producen los pasteles, la cocina se modificó para poder establecer la panadería y el patio de servicio se cambió con la finalidad de absorber el área de preparación de postres.

Gracias a la preferencia del público la señora Graciela logró comprar un terreno aledaño a la pastelería de 325 metros cuadrados, donde se planificó un área de producción nueva con mejores espacios y de esta forma mejorar las condiciones para la producción de los pasteles y postres; este espacio fue adquirido en el año 2015, ampliando completamente el área de panadería, el área donde se preparan todos los postres, así como también el almacén y el área donde se envinan los pasteles. El crecimiento de la empresa desde la ampliación ha sido notable y nos resulta grato poder explicar todos los factores que han influido para poder alcanzar este crecimiento empresarial y profesional.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Uno de los principales problemas que existen en las PYMES es la dificultad de alcanzar un desarrollo, ya que existen muchas adversidades tanto internas como externas para poder tener un crecimiento.

La falta de planeación, la falta de planteamiento de objetivos, la falta de asesorías legales y fiscales son los problemas que se enfrentan cuando inician operaciones los pequeños negocios. Por lo tanto, este estudio se centra en el siguiente problema:

El crecimiento del mercado nos exige cada día mayor producción y una mejora continua de la calidad de nuestro producto, así como aperturar nuevas sucursales con productos innovadores para mantener a los clientes cautivos y encontrar nuevos mercados dentro de la ciudad de Puebla y los municipios colindantes.

#### **1.2 Preguntas de Investigación.**

Para abordar el tema se establecen las preguntas centrales siguientes:

- ¿cómo aumentar la productividad?
- ¿cuál es la situación actual del negocio para realizar una buena planeación estratégica?
- ¿cuál es ruta que llevara a alcanzar el crecimiento del negocio?
- ¿cuáles son los riesgos y las dificultades que atraviesa?
- ¿cuál es la estrategia para ampliar la producción?
- ¿cuál es la estrategia del estudio de mercado que se necesita?
- ¿cómo asesorar correctamente a la empresa?

### **1.3 Propósito de la Investigación**

Como principal propósito de este estudio es “realizar la planeación adecuada para hacer crecer la empresa, el camino que debe tomar y como entender el mercado, sus necesidades y exigencias”

### **1.4 Objetivo General**

“Realizar un completo estudio de mercado con la finalidad de establecer la estrategia de negocio y desarrollo para la PYME PASTELERIAS DELAR que permita su crecimiento”.

### **1.5 Objetivos Específicos**

1. Planear el aumento de producción
2. Plantear estrategias claras a corto y largo plazo de desarrollo
3. Propiciar el desarrollo regional de la PYME
4. Aumentar la rentabilidad de la empresa
5. Realizar capacitación continua del personal del área de producción y área de ventas
6. Llevar acabo el uso de tecnología de la información y de la comunicación
7. Asesorar legal, fiscal, y estrategias de negocios.

### **1.6 Justificación de la Investigación**

Las PYMES representan en la actualidad uno de los principales motores de la economía de nuestro país y de nuestro Estado, esta es una de las razones por lo que este trabajo se fundamenta en particular la PYME PASTELERIAS DELAR, es una empresa que da trabajo directo a 20 personas en el área de pastelería, repostería,

panadería y 8 personas en ventas y 4 empleos indirectos en el área de transportación, contaduría y mantenimiento.

### **1.7 Alcances y Limitaciones.**

Abrir nuevas sucursales de PASTELERIAS DELAR en la ciudad de Puebla y municipios colindantes como Amozoc, Cholula, Atlixco, Cuautlancingo, en un plan de 5-10 años. Mediante la expansión del área de producción y la adquisición de nuevo mobiliario y un vehículo de entregas para mejorar la comercialización de los productos.

### **1.8 Hipótesis**

Un gran paso para un negocio en expansión es el momento en que se abre una nueva sucursal. Para esto es necesario tener políticas de crecimiento, planes para motivar a los colaboradores y procedimientos para resolver los problemas comunes en los negocios.

Expandir el negocio implica retos nuevos, muchos de ellos relacionados con tener que delegar el control a otras personas y al mismo tiempo poder controlar la operación desde arriba. Por eso, antes de crecer, hay que tener reglas y contar con una plataforma de donde partir, es decir, una primera sucursal sólida, la cual debe estar bien administrada, ser estable y haber logrado que sea rentable<sup>1</sup>.

La revista Entrepreneur dice que no se debe arrancar un negocio por corazonadas del inversionista, sino más bien se tienen que hacer los estudios necesarios para que se tenga el porcentaje mínimo de error y fracaso, logrando de esta manera analizar lo mejor posible el mercado al cual se está a punto de entrar.

Las pastelerías DelaR, planea abrir una nueva sucursal, esta investigación es un plan de negocios; en este sentido la hipótesis establece: el plan de negocios nos

---

<sup>1</sup> <https://www.microsip.com/noticias-y-blog/articulos/como-resolver-los-problemas-que-surgen-al-incorporar-nuevas-sucursales/>

proporcionará información detallada que nos permitirá establecer costos del proyecto, prever recursos y capacidades y la viabilidad para establecer qué zona es la ideal para la apertura de más sucursales.

## **1.9 Tipo y Alcance de la Investigación**

Investigación exploratoria e Investigación descriptiva. El propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga<sup>2</sup>.

## **1.10 Metodología**

### **Cuantitativa**

Como metodología de la investigación cuantitativa se conoce aquella que se vale de datos cuantificables, a los cuales se accede por medio de observaciones y mediciones.

Para el análisis de datos, la metodología cuantitativa procede mediante cálculos estadísticos, identificación de variables y patrones constantes, a partir de los cuales elabora los resultados y las conclusiones del trabajo de investigación.

---

<sup>2</sup> <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

Como tal, es el tipo de metodología característico de las ciencias naturales o fácticas<sup>3</sup>. Se recolectarán datos de pastelerías cercanas a la zona en donde se planea abrir la sucursal. Se realizará una encuesta.

## **1.11 Técnicas de Investigación**

### **MUESTREO**

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Será de 100 personas encuestadas, puesto que es una investigación exploratoria y cuantitativa se tomará la opinión de personas que consumen los pasteles.

### **ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis de los datos y de la información que se recolectó durante la investigación se considerará:

1. Recopilación de la información.
2. Análisis de la información.

---

<sup>3</sup> <https://www.significados.com/metodologia-de-la-investigacion/>

3. Interpretación de la información
4. Conclusiones

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Administración de la Empresa Comercializadora**

El papel que juegan las pymes en la economía nacional es fundamental para el desarrollo económico tanto de cada ayuntamiento y de cada estado, en esto radica la importancia de la empresa familiar.

La dinámica de operación en las empresas familiares varía dependiendo cada caso, sea por los usos y costumbres de cada individuo o, en caso más general en la educación tanto personal como académica.

No podríamos imaginar la economía del país sin la existencia de las PYMES y la existencia de esta industria sin la imagen de la empresa familiar, por citar lo así son dos componentes que van mano a mano con las grandes empresas en cuanto a desarrollo económico de nuestro país.

Pastelerías DELAR es una empresa constituida en el año de 2001 que durante los últimos 2 años observó un auge en ventas y las ganancias se incrementaron fortaleciéndola; sin embargo, transcurriendo el tiempo se avistó que la empresa requería de infraestructura, maquinaria y equipo para completar el proceso de producción y satisfacer la demanda.

En el año 2015 se decide incrementar la producción, implicando con ello el crecimiento del área de producción y, además la creación de dos nuevas sucursales.



En primera instancia fue necesario hacer crecer el área de producción en el mismo lugar en el que se encuentra la Sucursal matriz Amalucan, ya que en ese momento se tuvo la oportunidad de adquirir el terreno adyacente que se puso a la venta y la empresa contaba con la solvencia económica para comprarlo. En cuanto las sucursales, se trabajó en un estudio de mercado para determinar dónde sería el lugar correcto para su establecimiento.

## **2.2 Proceso Administrativo**

A medida que un negocio crece y madura, hay determinados factores que se convierten en temas determinantes para su éxito, los objetivos más relevantes de un negocio que está en esta fase son el cómo obtener clientes, el aseguramiento de la entrega del producto o servicio, la viabilidad de los servicios, ampliar la base de clientes, así como tener una liquidez suficiente para afrontar las necesidades que la expansión requiera.

La empresa “PASTELES Y POSTRES DELAR” ha sido capaz, hasta el momento, de satisfacer una base importante de clientes; sin embargo, tiene que adquirir habilidad en manejar la tesorería para dar una gestión eficaz a sus recursos y tiene la necesidad de enfocarse en explotar un nicho de mercado específico para obtener sus objetivos estratégicos de expansión y combinar la estabilidad, el control y la rentabilidad.

Esta expansión que se llevará a cabo en el área de producción tiene como principal objetivo la penetración de mercado como foco estratégico. Mejorar la competitividad y así lograr mantener ventajas para generar fuerza de ventas y explotar segmentos de mercado. Rentabilidad como consecuencia de la capacidad de innovación.

*Las Pymes en México*

El perfil de la pequeña y mediana empresa en nuestro país es una lucha diaria por crecer y mantenerse dentro de un mercado cada día mas competitivo y mas difícil ya que no solo se enfrentan a la competencia desleal de la competencia y en general de la industria también es tener a las políticas gubernamentales en contra de los pequeños empresarios.

Los dueños de las pymes no tienen una tarea sencilla al enfrentarse a retos diarios tanto legales como fiscales que merman día a día las ganancias de la pequeña empresa y benefician a la gran industria. El garantizar la supervivencia de la empresa familiar no es tarea fácil es mas bien un trabajo diario de identificar las necesidades y los riesgos que se van adquiriendo diariamente.

#### **2.2.1 Misión**

Proporcionamos pasteles y postres de la más alta calidad en el mercado, con un excelente sabor y presentación a través del mejor servicio y logrando la satisfacción de nuestros clientes.

#### **2.2.2 Visión**

Ser una empresa líder a nivel regional, ampliar el mercado a los municipios conurbados al municipio de Puebla guardando el compromiso de mantener los más altos estándares de calidad en nuestros productos y servicios.

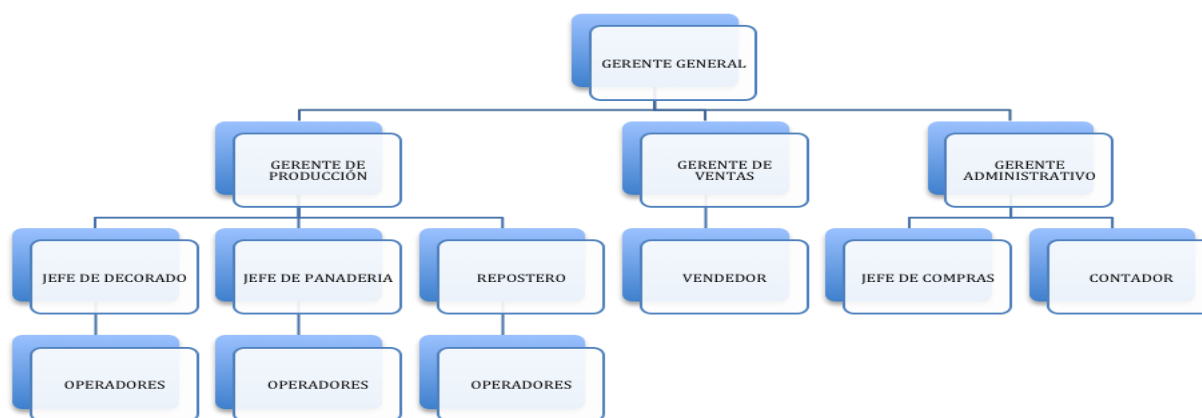
#### **2.2.3 Filosofía**

Buscamos la satisfacción plena de nuestros clientes. Nos preocupamos por el bienestar de la población al ofrecer un producto de alto nivel alimenticio desarrollado con ingredientes de la mejor calidad, utilizando métodos caseros, tradicionales y confiables.

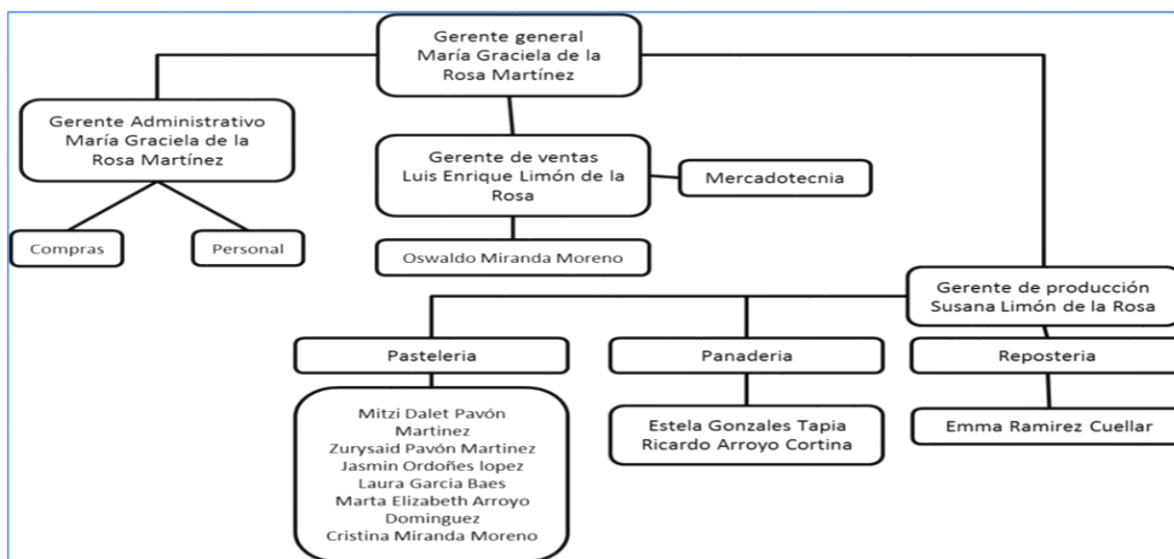
Nuestra empresa se caracteriza por su ética y responsabilidad laboral, promoviendo el respeto y entusiasmo entre nuestros colaboradores, logrando así, un excelente ambiente laboral reflejado en la satisfacción del cliente.

Somos una empresa comprometida con el crecimiento, desarrollo económico y social de la comunidad.

## 2.3 Organigrama



Fuente: DELAR



Fuente: Pastelería DELAR

## 2.4 Análisis FODA



**Fuente: Propia**

La reputación ha sido clave en el crecimiento de la empresa. Trabajaremos en campañas publicitarias o anuncios que reflejen a Pasteles DELAR como una marca poderosa. Domicilio fiscal y sucursales bien identificados. Cuentas bancarias activas y el cliente será merecedor a crédito.

## 2.5 Diagnóstico/Planeación

El proyecto de expansión, busca incorporar el producto al mercado de una manera más eficaz, es decir, la expansión se enfoca al área de producción para que a partir

de este crecimiento se encuentren nuevos nichos de mercado para dar a conocer nuestros productos.

Se requiere cuantificar las necesidades financieras y de capital humano para la implantación de la propuesta de negocio que se presenta. La empresa ya cuenta con la liquidez necesaria para invertir en maquinaria y en la nueva contratación del personal calificado para el trabajo.

Como primera parte fue analizado el estado financiero de la empresa. Era muy importante hacer una balanza adecuada de la situación real de la economía, ya que sería la base para armar estrategias, pues el tema monetario puede ejercer algunas limitantes. Algo bueno de esto es que nos permitió observar fortalezas, oportunidades y puntos a favor con base a los siguientes puntos:

- Esquema para fijar y delimitar gastos conforme a los ingresos percibidos.
- Gastos fijos.
- Gastos variables.
- Cuenta dedicada al ahorro.
- Metas.
- Instrumentos de inversión.
- Información de la situación fiscal.
- Intereses bancarios.
- Herramientas para obtener beneficios, descuentos y ofertas.

## **2.6 Viabilidad Económico Financiera**

### **2.6.1 Inversión Mínima Necesaria**

A continuación, se establece la inversión mínima necesaria para iniciar la actividad empresarial en un local de unos 30 m<sup>2</sup>.

Contar con un capital financiero para cubrir imprevistos y gastos asociados al lanzamiento. Gastos de acondicionamiento del establecimiento \$35,000.00 pesos. Trámites administrativos \$2,000.00 pesos. Renta local comercial \$6,000.00 pesos y acondicionamiento y mobiliario \$40,000.00 pesos, TOTAL \$83,000.00 pesos.

### **2.6.2 Ventas**

El volumen de facturación inicial variará, sobre todo, en función de la ubicación del local. Si nos establecemos en una zona de paso, las posibilidades de éxito se verán incrementadas debido a que se trata, en muchos casos, de compra por impulso. En cuanto a los ciclos de ventas, la tendencia al consumo puede variar dependiendo del lugar donde nos encontremos. Los meses de más ventas suelen ser diciembre y mayo, así como enero y agosto serán los de menor facturación.

### **2.6.3 Compras**

Dentro de esta partida incluimos las materias primas y los embalajes necesarios para realizar la actividad.

Gastos de personal

En nuestro supuesto, iniciamos la actividad contando con dos dependientes, cada mes se considerará el sueldo neto y la Seguridad Social. También deben considerarse el pago de los impuestos.

Arrendamiento del local

Mediante contrato con plazo a un año, con un mes de anticipo (\$12,000.00).

## 2.7 Maquinaria

| Máquinas | Tipo de maquina     | Función                                            |
|----------|---------------------|----------------------------------------------------|
| 3        | Batidora industrial | Elaboración de pan                                 |
| 1        | Batidora industrial | Elaboración cremas                                 |
| 1        | Horno               | Cocimiento del pan                                 |
| 3        | Batidoras manuales  | Mezclar crema                                      |
| 1        | Cámara frigorífica  | Guardar y conservar todos los productos            |
| 2        | Refrigeradores      | Conservar los pasteles y mostrarlos a los clientes |
| 2        | Congeladores        | Guardar productos congelados                       |

Fuente: propia

## 2.8 Plan de Mercadotecnia

A través de 12 años la empresa se ha enfocado a la promoción “de boca en boca”, a partir del año 2013 comenzó la gerencia a dedicar un espacio publicitario en el conocido medio de “sección amarilla” con la finalidad de llegar a un publico más amplio.

Es necesario realizar estudios para conocer cuáles serán los posibles nichos de mercado aplicando los métodos siguientes:

| <b><u>Resumen Técnico de la Investigación.</u></b> |                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONCEPTO</b>                                    | <b>DESCRIPCIÓN</b>                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Enfoque de la investigación</b>                 | Cualitativo                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Tipo de investigación</b>                       | Descriptiva                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Unidad de análisis</b>                          | Individuos mexicanos entre 20 y 50 años de edad                                                                                                                                                                          |
| <b>Método de investigación</b>                     | Deductivo                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Técnica de investigación</b>                    | Encuesta y entrevista                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Encuestadores</b>                               | Se utilizaran 6 encuestadores estudiantes de maestría.                                                                                                                                                                   |
| <b>Instrumento</b>                                 | Cuestionario tipo cerrado.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Estrategia de aplicación</b>                    | ¿A quién?: Individuos poblanos hombres o mujeres.<br>¿Cuándo?: año 2015.<br>¿Dónde?: afuera de cada una de las sucursales.                                                                                               |
| <b>Población objetivo</b>                          | 1,539,819 poblanos.                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Muestra de estudio</b>                          | 400 muestras aplicando 100 en cada una de las sucursales                                                                                                                                                                 |
| <b>Características de la muestra de estudio</b>    | Nacionalidad: Mexicana.<br>Edad: Cualquiera<br>Género: 85% mujeres, 15% hombres.<br>Nivel de estudios: Sin estudios, primaria, secundaria, prepa, técnicas y licenciatura.<br>Ocupación: Estudiantes, oficios y empleos. |
| <b>Programa estadístico utilizado</b>              | Excel.                                                                                                                                                                                                                   |

**FUENTE: DELAR**



## 2.8.1 Proceso



FUENTE: Propia

## **CAPÍTULO III**

### **ADMINISTRACION DE RECURSOS EN PASTELERIA DELAR**

#### **3.1 Referencia de la Empresa**

Pastelería DELAR, empresa familiar nacida en el año 2001, creada por la señora Graciela De la Rosa Martínez, fue pasando por un crecimiento gradual, inicialmente tenía como operadores únicamente a dos personas del sexo femenino que eran la señora Graciela y su hermana la señora María Elena de la Rosa Martínez, después de los primeros meses los hijos de la señora Graciela, Luis Enrique Limón de la Rosa y Susana Limón de la Rosa, se unieron al equipo de trabajo en el área de ventas dividiéndose los días de la semana para atender el negocio, así se manejaron por aproximadamente 3 años hasta que fue necesario integrar al hijo de la señora María Elena sobrino de la señora Graciela, Andre Pagnoulle de la Rosa, incluyéndolo como parte del equipo de trabajo, esto hasta el año 2004 que fue necesario integrar personal ajeno al núcleo familiar, se contrató una persona para desempeñar el puesto de panificación del bizcocho del pastel, también fue necesario contratar 3 señoritas que se desempeñaran en el puesto de decoradora de pasteles.

Este fue el equipo de trabajo hasta el año 2007, posteriormente ampliaron el recurso humano integrando otras 3 personas y así consecutivamente hasta el momento actual 2018 que contamos con una plantilla de 14 personas en la preparación del producto y

10 personas para el área de ventas en todas las sucursales, así como 4 encargados de sucursal y una persona encargada en el área de compras y un gerente general.

Como personal externo la empresa cuenta con un contador, un ingeniero en sistemas, una diseñadora, una arquitecta encargada de tramites gubernamentales, un técnico en refrigeración, un chofer y un encargado de mantenimiento de todas las sucursales.

### **3.2 Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional aplicada en PASTELERIA DELAR es la siguiente:

Cada uno de los miembros de la familia tiene sus obligaciones bien definidas actualmente son:

La señora Graciela que se dedica a las compras en su totalidad y a llevar la administración del negocio.

Su hijo Luis Enrique se dedica a las ventas en la matriz y a la supervisión del personal del área de ventas para lo cual cuenta con 3 personas a su cargo, y a partir del 2018 se ha dedicado a la implementación del sistema de cobro de ventas y de almacén, un sistema de inventario actualmente en proceso de implementación para facilitar los cortes de caja y saber a detalle las ventas por clientes, por articulo y así poder calcular mejor la producción y las existencias en almacén.

Y su hija Susana Limón de la Rosa que se dedica exclusivamente como gerente de producción, supervisando al personal del área de decorado de pasteles, del área de repostería y del área de panadería. Actualmente la empresa cuenta con una plantilla

de empleados en desarrollo, antes de la ampliación, únicamente contaba con 10 empleados en total por todas las áreas.

A partir de la expansión el número fue aumentando semestralmente con la contratación de personal capacitado para cada puesto, bajo el mismo perfil, mujeres jóvenes con ganas de aprender el oficio. A partir del año 2015 hasta abril de 2019 el plantel de trabajo de PASTELERIA DELAR:

| <u>Numero de personas</u>                      | <u>Área de trabajo</u> | <u>Sucursal</u> |
|------------------------------------------------|------------------------|-----------------|
| 5                                              | Ventas                 | Amalucan        |
| 1                                              | Reposteria             | Amalucan        |
| 2                                              | Panaderia              | Amalucan        |
| 12                                             | Pasteleras             | Amalucan        |
| 3                                              | Limpieza               | Amalucan        |
| 2                                              | Ventas                 | Haras           |
| 2                                              | Ventas                 | Carmen          |
| 3                                              | Ventas                 | Santiago        |
| 3                                              | Ventas                 | Centro          |
| <b>Total 33</b>                                |                        |                 |
| <b>Elaboración: SUSANA LIMON-YANEIRA CARRO</b> |                        |                 |

□

### 3.3 Descripción De Puestos

| ADMINISTRADOR GENERAL       |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO           | GERENTE GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| NIVEL JERÁRQUICO            | GERENCIA                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| NIVEL SUPERIOR              | NINGUNO                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| NIVEL INFERIOR              | COORDINADOR DE PRODUCCION<br>COORDINADOR DE COMPRAS<br>AREA DE VENTAS<br>AREA DE CONTABILIDAD<br>AREA ADMINISTRATIVA                                                                                                                                                                  |
| ESPECIFICACIONES DEL PUESTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| HABILIDADES                 | LIDERAZGO<br>BUEN COMUNICADOR<br>TOMA DE DECISIONES<br>VISION CLARA DE LAS COSAS Y LAS SITUACIONES<br>CONOCIMIENTOS TECNICOS<br>HABILIDADES DE NEGOCIADOR<br>CONOCIMIENTO EN LAS VENTAS<br>EMPATICO<br>ENTUSIASTA<br>INTERES POR RESOLVER CONFLICTOS<br>SENTIDO DE LA RESPONSABILIDAD |

| PROACTIVO                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION DE ACTIVIDADES | -COLABORACION EN TODAS LAS AREAS DE PRODUCCION Y VENTA Y COORDINACION CON TODAS LAS SUCURSALES EN ATENCION AL CLIENTE PARA ALCANZAR UN MARGEN ALTO DE SATISFACCION.<br>-SUPERVISION DE TODA LA MATERIA PRIMA PARA LOGRAR LLEVAR AL PUBLICO PRODUCTOS DE CALIDAD Y MANTENER ASI UN NEGOCIO A LA ALZA Y UNA ORGANIZACION SALUDABLE EN CADA UNA DE SUS PARTES.<br>-DELEGAR RESPONSABILIDADES EN TODAS LAS AREAS DEL PERSONAL.<br>-REALIZAR SUPERVION DEL PERSONAL DE MANERA CONSTANTE PARA LA ELABORACION DE LOS PRODUCTOS.<br>-TOMA DE DECISIONES EN CUANTO |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>A LAS LABORES DEL PERSONAL.</p> <p>-RENDICION DE CUENTAS DE MANERA SEMESTRAL AL CONSEJO DE FAMILIA.</p> <p>- SUPERVISION DE CONTROL DE CALIDAD DE CADA UNO DE LOS PASTELES QUE SE PONEN A LA VENTA EN MATRIZ AMALUCAN Y EN CADA UNA DE LAS SUCURSALES.</p> <p>- SUPERVISION DE EL AMBIENTE LABORAL A MANERA DE EVITAR CONFLICTOS Y PROBLEMAS CON EL PERSONAL.</p> <p>-SUPERVISION AL TRATO CON EL CLIENTE DE PARTE DEL PERSONAL.</p> |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: propia

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GERENTE DE VENTAS</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>           | GERENTE DE VENTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>NIVEL JERARQUICO</b>            | COORDINADOR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>NIVEL SUPERIOR</b>              | GERENTE GENERAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>NIVEL INFERIOR</b>              | AGENTES DE VENTAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>HABILIDADES</b>                 | <p>MANEJO DEL PERSONAL</p> <p>TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES DE CONFLICTO.</p> <p>AMABILIDAD</p> <p>RESPECTO</p> <p>EDUCACION.</p> <p>CAPACIDAD DE ESCUCHAR.</p> <p>CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO.</p> <p>CAPACIDAD DE TRABAJAR BAJO PRESION.</p> <p>LIDERAZGO</p> <p>HONESTIDAD</p> <p>COMPORTAMIENTO ETICO</p> <p>ENTUSIASTA DE SU TRABAJO</p> |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION DE ACTIVIDADES | -SUPERVISION DE EL TRATO AL<br>CLIENTE DE PARTE DE LOS<br>AGENTES DE VENTAS.<br>-SUPERVISION DE LIMPIEZA<br>CONTINUA DEL AREA DE TRABAJO.<br>-CAPACIDAD DE NEGOCIACION.<br>-CAPACIDAD DE TRATO CON EL<br>CLIENTE PROBLEMÁTICO. |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### GERENTE ADMINISTRATIVO

|                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO | GERENTE ADMINISTRATIVO |
| NIVEL JERARQUICO  | COORDINADOR            |
| NIVEL SUPERIOR    | GERENTE GENERAL        |
| NIVEL INFERIOR    | NINGUNO                |

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

|             |                                                                                                                                                                          |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HABILIDADES | LIDERAZGO<br><br>CONTROL DE PERSONAL<br><br>CONTROL DE CONFLICTO<br><br>PROACTIVO<br><br>ENTUSIASTA<br><br>MANEJO DEL PERSONAL<br><br>CAPACIDAD DE TRABAJAR EN<br>EQUIPO |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DESCRIPCION DE ACTIVIDADES | -CREAR LINEAMIENTOS DE<br>CONTROL.<br>-CREACION DE ANALISIS<br>FINANCIEROS.<br>-SUPERVISION DE LA OPERACION<br>DE LA EMPRESA.<br>-REVISION Y CONTROL DE VENTAS<br>EN SUCURSALES.<br>-ENTREGAR REPORTES<br>SEMESTRALES DE VENTAS POR<br>SUCURSAL.<br>COORDINACION CON LAS<br>DIVERSAS GERENCIAS DE LA<br>EMPRESA. |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### JEFE DE PRODUCCION

|                   |                                      |
|-------------------|--------------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO | JEFE DE PRODUCCION                   |
| NIVEL JERARQUICO  | COORDINADOR                          |
| NIVEL SUPERIOR    | GERENTE ADMINISTRATIVO               |
| NIVEL INFERIOR    | PASTELEROS, REPOSTEROS,<br>PANADEROS |

**Fuente: propia**

| ESPECIFICACIONES DEL PUESTO |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| HABILIDADES                 | PLANEACION<br>MANEJO DE PERSONAL<br>MANEJO DE ALMACEN<br>MANEJO DE TRABAJO EN EQUIPO<br>LIDERAZGO SITUACIONAL                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES  | -PLANEACION DE PRODUCCION<br>-ORGANIZAR Y DIRIGIR LA PRODUCCION DIARIA DE PRODUCTOS.<br>-REVISION DEL PLAZO DE VIDA DEL PRODUCTO.<br>-PLANEACION DE LABORES DIARIAS DEL PERSONAL.<br>-SUPERVISION DE PROCESOS DE TRABAJO.<br>-SUPERVISION DEL FLUJO DE TRABAJO DIARIO.<br>-SUPERVISION DE AJUSTES Y MEJORAS DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION.<br>-SUPERVISION DE TIEMPO DE VIDA DE TODA LA MATERIA PRIMA. |

|                             | -SUPERVISION DEL PERSONAL Y MANEJO DEL CONFLICTO                                                                      |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MAESTRO PASTELERO           |                                                                                                                       |
| NOMBRE DEL PUESTO           | MAESTRO PASTLERO                                                                                                      |
| NIVEL JERARQUICO            | SUBORDINADO                                                                                                           |
| NIVEL SUPERIOR              | JEFE DE PRODUCCION                                                                                                    |
| NIVEL INFERIOR              | NINGUNO                                                                                                               |
| ESPECIFICACIONES DEL PUESTO |                                                                                                                       |
| HABILIDADES                 | TRABAJO EN EQUIPO<br>CAPACIDAD DE SOPORTAR TRABAJAR BAJO PRESION.<br>CAPACIDAD DE RECORDAR LOS PROCESOS DE PRODUCCION |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES  | PREPARACION DE PIEZAS DE PASTELERIA SEGUN LA RECETA CONTROLANDO LA CALIDAD DEL PRODUCTO.                              |
| PANADERO                    |                                                                                                                       |
| NOMBRE DEL PUESTO           | PANADERO                                                                                                              |
| NIVEL JERARQUICO            | SUBORDINADO                                                                                                           |
| NIVEL SUPERIOR              | JEFE DE PRODUCCION                                                                                                    |
| NIVEL INFERIOR              | NINGUNO                                                                                                               |

**Fuente: propia**



| ESPECIFICACIONES DEL PUESTO |                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| HABILIDADES                 | TRABAJO EN EQUIPO                                |
|                             | CAPACIDAD DE SOPORTAR TRABAJAR BAJO PRESION.     |
|                             | CAPACIDAD DE RECORDAR LOS PROCESOS DE PRODUCCION |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES  | PREPARACION DE BISCOCHO PARA PASTEL.             |

| REPOSTERO                   |                                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|
| NOMBRE DEL PUESTO           | REPOSTERO                                        |
| NIVEL JERARQUICO            | SUBORDINADO                                      |
| NIVEL SUPERIOR              | JEFE DE PRODUCCION                               |
| NIVEL INFERIOR              | NINGUNO                                          |
| ESPECIFICACIONES DEL PUESTO |                                                  |
| HABILIDADES                 | TRABAJO EN EQUIPO                                |
|                             | CAPACIDAD DE SOPORTAR TRABAJAR BAJO PRESION.     |
|                             | CAPACIDAD DE RECORDAR LOS PROCESOS DE PRODUCCION |

FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

### **3.4 Proceso de Reclutamiento y Selección del Personal**

#### **3.4.1 Integración**

Con la finalidad de ofrecer un producto de la más alta calidad y con los estándares más altos del mercado actual, es necesario contar con un personal calificado para realizar las labores de producción en todas las áreas de la pastelería.

Desde el gerente general hasta cada uno de los elementos que forman parte de la producción, deben estar coordinados para alcanzar diariamente una comunicación efectiva en cada uno de los niveles jerárquicos que organice de la mejor manera la producción y de esta forma alcanzar las metas de crecimiento que la empresa se plantea a futuro.

#### **3.4.2. Reclutamiento**

El reclutamiento y la asignación de los puestos gerenciales únicamente será de manera familiar bajo consenso de los integrantes de la mesa directiva.

El reclutamiento de los puestos de trabajo de los niveles operativos se lleva a cabo mediante recomendaciones del mismo personal, la actual plantilla ha sido recomendada por los miembros que han formado parte de la fuerza de trabajo de la empresa.

### **3.4.3. Políticas De Reclutamiento**

- Sexo femenino
- Edad de 20-35 años
- Educación media superior
- Presentar: solicitud de empleo, carta de recomendación y carta de antecedentes no penales.

## **3.5 Selección**

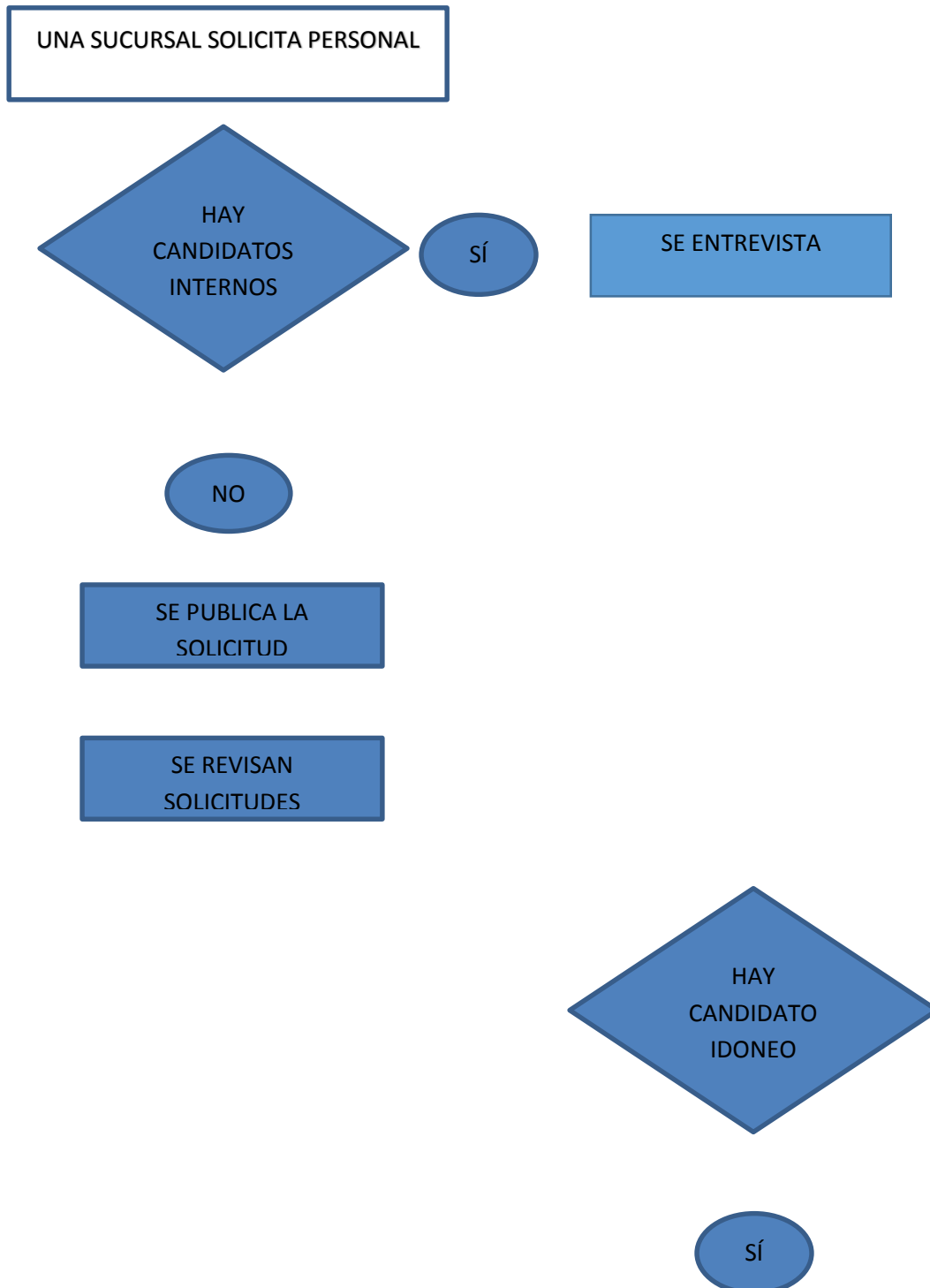
Entrevista, si cumple con los requisitos es un candidato idóneo.

### **3.5.1 Reclutamiento**

Para garantizar el buen funcionamiento de la empresa, es importante que cada tarea sea realizada por el personal correcto y que se encuentre completamente capacitado para cumplir todas las responsabilidades que el trabajo implica.

El proceso de reclutamiento empieza con la identificación de una necesidad concreta de contratar personal para una tarea específica; a continuación, se procede a informar de las oportunidades de empleo que hay en la organización, el reclutamiento es gestionado por el responsable de personal de la empresa, posteriormente, se muestra el diagrama de flujo que se utilizó para el reclutamiento y selección de personal:

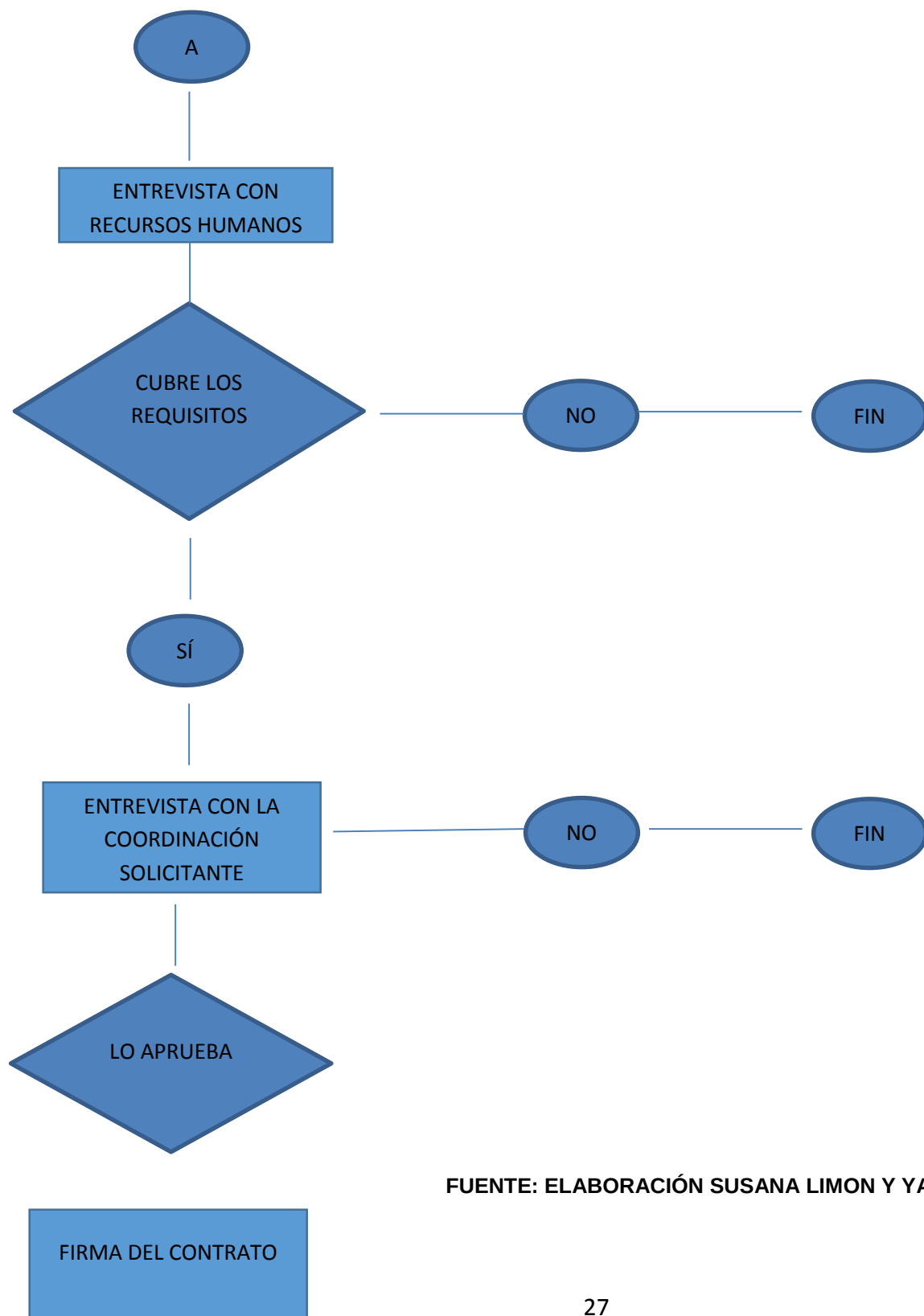
### 3.5.2 Diagrama de Flujo del Proceso de Solicitud de Personal



FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

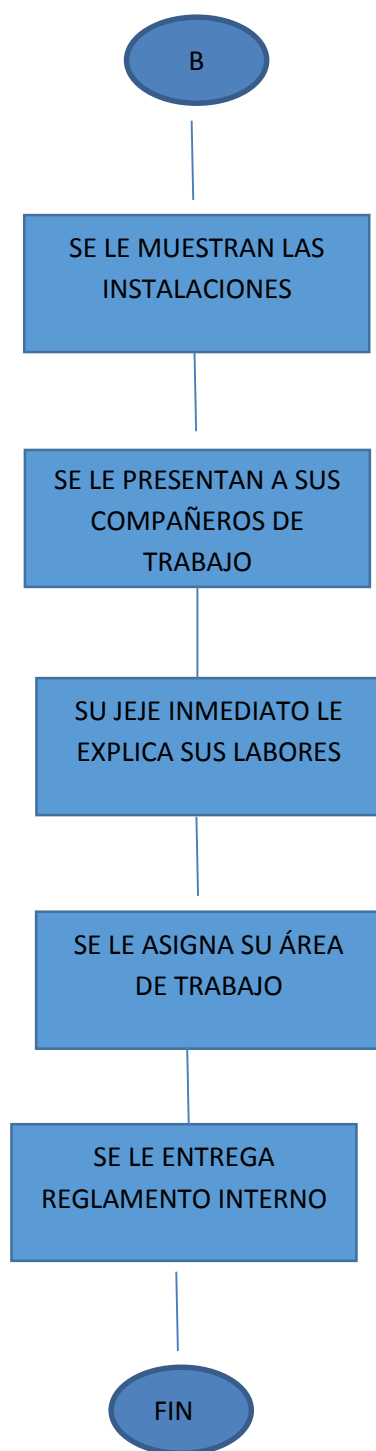
### 3.5.3 Diagrama de Flujo de El Proceso de Reclutamiento de Personal

Proceso De Selección De Personal



FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

### 3.5.4 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

### **3.6 Reglamento Interno De Trabajo**

Al que se sujetara la empresa y sus trabajadores, el cual será aplicable y de observancia general para todo el personal que preste sus servicios en las instalaciones de la empresa en sus diferentes sucursales.

#### **3.6.1 Definiciones Del Reglamento Interno**

EMPRESA. PASTELERIA DELAR.

CONTRATO INDIVIDUAL. El que tiene celebrado la empresa con el trabajador.

REGLAMENTO. El Reglamento Interno de Trabajo.

TRABAJADORES. El personal que presta sus servicios en los centros de trabajo de la empresa.

TRABAJADORES EVENTUALES. Aquellos trabajadores que prestan sus servicios para cubrir vacantes temporales.

LFT. Ley Federal de Trabajadores.

COMPETENCIA. El lugar donde se preste el servicio.

EFICIENCIA. El mejor rendimiento que a un ritmo normal de trabajo desarrolle el trabajador.

CALIDAD. Actitud personal de hacer las cosas bien desde la primera vez y que en muchas veces incluye valor agregado, logrando la satisfacción del cliente.

PRODUCTIVIDAD. El grado de aprovechamiento de los recursos que intervienen en la compra-venta de los productos o en la prestación de los servicios.

ANTIGÜEDAD. El tiempo efectivo de servicio prestado por el trabajador a la empresa.

RENDIMIENTO. Relación entre el trabajo útil que se obtiene y los insumos que se suministra para llevarlo a cabo.

### **3.6.2 Contenido**

Reglamento Interno

TITULO I Disposiciones Generales

TITULO II De la contratación de personal y del ingreso a la empresa

TITULO III Del contrato de trabajo

TITULO IV De la jornada de trabajo

TITULO V Del feriado anual y vacaciones

TITULO VI De las remuneraciones

TITULO VII De la terminación del contrato de trabajo

TITULO VIII De las licencias y permisos

TITULO IX Peticiones y reclamos

TITULO X Obligaciones y prohibiciones que afectan a los trabajadores

TITULO XI De la Higiene y Seguridad

### **3.7 Dirección**

La dirección en el proceso administrativo de Pastelería DELAR se establece como la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros del equipo de trabajo y su gerente general, ya que es fundamental para avanzar en las otras fases del proceso y para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.



La dirección está para dirigir las actividades de la producción, la gerencia general en Pastelería DELAR está a cargo de María Graciela De La Rosa Martínez, precursora de esta empresa y quien conoce todo el proceso de elaboración de pasteles y postres, pues tiene la capacidad de persuasión y la habilidad de liderar, sabe tomar decisiones lógicas y también decisiones basadas en la intuición, por lo que su experiencia es fundamental.

La dirección como la tercera fase del proceso administrativo, va después de la organización y precede a la fase de control; es la fase de ejecución simplemente.

María Graciela De La Rosa Martínez es la encargada de motivar al equipo de trabajo, así como velar por la coordinación del mismo e instruir y ayudar a los miembros que lo necesiten; sin embargo, sus funciones son aún más amplias.

A lo largo del tiempo, el liderazgo empresarial ha ido evolucionando desde formas rígidas basadas en una dirección más estricta, hasta liderazgos en los que la empatía y el conocimiento humano han adquirido mayor relevancia, siendo este el perfil de la gerente general, más adelante se enlistan las habilidades de mando y autoridad con las que cuenta la gerente general.

### **3.7.1 Principios De Dirección**

- La supervisión directa: Será el apoyo y comunicación que la gerente general tendrá con las otras dos gerencias: la de ventas, la de producción, a fin de que la ejecución de los planes se realicen con mayor facilidad.
- La vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente desde la gerencia general y gerencia administrativa, seguida de los gerentes de venta y producción, los jefes de departamento y finalmente los operativos, con el fin de evitar conflictos.
- La resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
- Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

### 3.7.2 Etapas De Dirección.

#### Toma de decisiones

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.<sup>4</sup> En la toma de decisiones de pastelerías DELAR se siguen los siguientes puntos:

- Se define el problema. Establecer cuál es el problema que hay que resolver.
- Analizar el problema: Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas, así como su factibilidad de implementación y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo.
- Elegir entre alternativas: Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema y la que origine grandes beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos imprevistos.
- Aplicar la decisión. Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los

---

<sup>4</sup> Miguel Herrera. Aula de Economía.com

recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

Ahora bien, ya que se ha planeado, organizado e integrado todos los recursos que conforman a la empresa, sólo se necesita dirigirlos hacia el logro del fin último de ésta; para lograrlo se ha planeado el siguiente programa:

- **Ejecutar los planes** de acuerdo a lo establecido en las fases de planificación y organización.
- **Dirigir las acciones del equipo** de trabajo de acuerdo al plan establecido.  
**Delegar actividades** en otros facilitando los recursos que se necesiten y velando por la efectividad de su uso.
- Otra de las funciones es **mantener a su equipo motivado** en todo momento ya que existen circunstancias que puede hacer caer el dinamismo.
- **Comunicar** a sus miembros cualquier tipo de información en el momento oportuno y velar que se haga por los canales apropiados.
- **Guiar la conducta** y los esfuerzos de cada miembro del equipo de trabajo.
- **Ayudar** a cada miembro a descubrir su potencial y el lugar idóneo dentro de la organización.
- **Mantener al equipo enfocado** en las metas de la organización.
- Recordar a cada instante y poner en práctica **la misión, la visión y los valores** de la organización.
- **Instaurar dentro de la filosofía de la organización la participación de todos los miembros** que serán afectados por alguna decisión.

- **Ser puente o interfaz** entre el alto mando directivo y el personal operativo en todo momento.

### **3.8. Mando o Autoridad.**

La autoridad con la que está investida la gerente general dentro de su organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de cualquier acción que considere apropiadas para el logro de los objetivos de la empresa, cumple con las siguientes habilidades:

1. Técnicas. Sabe responder con conocimientos acerca de la labor que se lleva a cabo.
2. Operativas. Destreza para desarrollar la acción.
3. Cualidades personales. Habilidades y capacidades generales que le permiten realizar el trabajo con más eficacia y facilidad.

La administradora general cuenta con la autoridad suficiente tanto para hacerse obedecer como para delegar diversas funciones a cada uno de sus subordinados.

Este punto se relaciona con la toma de decisiones, pues es en este punto donde demuestra su temple y autoridad hacia los subordinados en la toma de decisiones importantes para el mejor desarrollo de funciones tanto del departamento como de la

empresa en general. Pues algunas decisiones perfectamente son tomadas el personal de las otras gerencias y los jefes departamentales.

Estos últimos demuestra su capacidad, dado que se percatan de todos los pequeños problemas o situaciones que surjan en el proceso administrativo, sin embargo, no sólo los destacan, sino también los atacan y les dan una pronta solución para evitar un mayor conflicto. En caso de ser demasiado grave el problema, debe dar aviso inmediatamente a la Administrador General, quien tomará las medidas correspondientes para su pronta solución.

Un mando debe ser una persona capaz de tomar decisiones, de asumir responsabilidades, perfectamente informado de su cometido y con capacidades suficientes. Cualquier persona con unas capacidades mínimas puede llegar a ser un buen mando, ya que es cuestión de aprendizaje y de esfuerzo.

### **3.9 Comunicación**

En PASTELERÍA DELAR, el proceso a través del cual se transmite y recibe información comprende múltiples interaccionares que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

La empresa cuenta con una comunicación en una sola línea, es decir, de comunicación al inmediato superior. La comunicación formal que se utiliza es vertical ascendente como descendente, esto con el fin de tener un mayor control y conocimiento sobre opiniones y quejas por parte de los subordinados, así como órdenes y mandatos de la dirección.

Con respecto a la comunicación horizontal, ésta se utiliza entre los diversos departamentos.

Con respecto a la comunicación formal, esta se elabora por escrito en hoja membretada con firma del responsable, el número de copias dependerá de quienes deban recibir notificación sobre el asunto a tratar y el documento deberá estar firmado por la(s) persona(s) receptora(s).

Por otro lado, la empresa debe estar consciente de que no puede evitar la información informal como son chismes y rumores; sin embargo, se emiten ciertas reglas para mantener el control:

- No hacer comentarios fuera del área de trabajo sobre la situación de la empresa.
- No participar con los subordinados en reuniones informales.

### **3.10 Supervisión y Liderazgo**

Cuando la Gerente General motiva a los empleados, dirige sus actividades, elige el canal de comunicación más eficaz o resuelve conflictos entre los miembros, está

liderando, como un proceso socio-psicológico, actitudinales y volitivos que desarrolla positivamente para la toma de decisiones trascendentales.

La gerente general como líder cuenta con las siguientes características: inteligencia práctica, madurez social, motivación personal y actitud de relaciones humanas, esto con el fin de que supervise las labores de los trabajadores y a la vez los motive.

### **3.11 Motivación.**

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. La gerente general y administrativa motiva cuando proporciona un ambiente que induce a los miembros de su organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los esquemas esperados. Entre las técnicas motivacionales especiales en la pastelería se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.



El personal de la empresa es motivado de diversas maneras, las cuales dependerán primordialmente del puesto que ocupan y de sus propias necesidades, los diversos programas motivacionales propuestos son los siguientes:

1. Otorgar un 10% sobre su sueldo mensual al trabajador que cumpla eficaz y eficientemente con todos sus objetivos
2. Otorgar un 5% sobre su sueldo mensual al trabajador por puntualidad y que no tenga ninguna falta o retraso en el mes.
3. Se les otorgará 5% sobre su sueldo mensual por cumpleaños.

Aunado a eso se nombrará a un empleado del mes, quien deberá cumplir con los requisitos antes mencionados y ser propuesto por su superior.

### **3.12 Control**

Control es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber si sus unidades están funcionando realmente como es debido sino hasta que evalúan qué actividades se han realizado y comparan el

desempeño real con el estándar deseado. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se realicen de tal forma que se logren las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control depende de qué tanto éste facilite el logro de las metas. Cuanto más ayude el sistema de control a los gerentes a lograr sus metas organizacionales, mejor será ese sistema.<sup>5</sup>

También la definición de control se puede ver de dos formas:

- La primera es la que deriva de la idea de “supervisión”, en donde controlar significaría verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo a lo que se desea.
- La segunda es la que va asociado a la idea de “dominio”, donde controlar es dominar, y tal dominio debe ejercerse antes o al mismo tiempo que la supervisión.

Dejando en definitiva el control como toda acción correctiva que, a partir de la comparación entre el estado real y una meta o estándar predefinido, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí.

Con la finalidad de que la empresa logre su misión, se deben establecer estándares y medidas de control para las áreas. Controlar administrativamente no sólo se refiere a los puntos rojos que ocasionan problemas más que nada se refiere a prevenirlos, para

---

<sup>5</sup> [Stephen P. Robbins](#), [Mary Coulter](#), [David A. Decenzo](#), (2017), *Fundamentos de administración*, (ed. décima), México, Pearson Education, (p. 105).

lo cual hay que asentar ciertos parámetros tales como tiempos de entrega y salida del almacén, robo hormiga, calidad en el trabajo, etc.,

### **3.13 Planeación**

La misión, visión y objetivos como medios necesarios para mantener la organización pastelería DELAR son conocidos por todos y cada uno de los miembros que la conforman, debido a que ellos son la organización y, por ende, si uno o varios de estos aspectos no es comprensible o no se lleva a cabo de la manera adecuada, no sirve.

La empresa familiar debe acatar el orden jerárquico marcado en el organigrama para lograr cada una de sus metas propuestas, importante recalcar que sin dicho orden sería un caos, por lo que también se conoce y respeta el organigrama.

### 3.14 Recursos.

#### 3.14.1. Costos Unitarios De Pastel.

| PASTEL     | PETIT     | CHICO     | MEDIANO    | GRANDE     | COSTO    |
|------------|-----------|-----------|------------|------------|----------|
| ENVINADO   | 390ML     | 780ML     | 1170ML     | 1560ML     | 40 LT.   |
| CREMA      | 70/ 200GR | 110/250GR | 150/ 400GR | 200/ 600GR | \$49 KG. |
| RELLENO    | 70 GR     | 110 GR    | 150 GR     | 200 GR     | \$870 KG |
| PIÑON      |           |           |            |            |          |
| COSTO      | \$90      | \$115     | \$170      | \$230      |          |
| TOTAL      |           |           |            |            |          |
| RELLENO    | 70 GR     | 120 GR    | 180 GR     | 220 GR     | \$275 KG |
| NUEZ       |           |           |            |            |          |
| RELLENO    | 150 GR    | 240 GR    | 330GR      | 440GR      | \$ 50 KG |
| FRESA      |           |           |            |            |          |
| RELLENO    | 130 GR    | 170 GR    | 230 GR     | 270 GR     | \$232    |
| MACADAMIA  |           |           |            |            |          |
| PAN        | \$10      | \$16      | \$22       | \$32       |          |
| COSTOS     |           |           |            |            | \$2.69   |
| FIJOS      |           |           |            |            | PIEZA    |
| COSTO      |           |           |            |            | \$3.00   |
| PRODUCCIÓN |           |           |            |            | PIEZA    |

FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

### 3.14.2. Recursos Financieros

| ACTIVO FIJO 2017                           |         |             |         |
|--------------------------------------------|---------|-------------|---------|
|                                            | VALOR   |             |         |
| REFRIGERADORES                             | 120,000 |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 60,000      |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 60,000  |
| HORNOS                                     | 70,000  |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 49,000      |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 21,000  |
| UTENSILIOS                                 | 150,000 |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 45,000      |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 105,000 |
| CAMARA REFRIGERACION                       | 220,000 |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 132,000     |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 80,000  |
| MOBILIARIO                                 | 100,000 |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 30,000      |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 70,000  |
| REPARTO                                    | 180,000 |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 36,000      |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 144,000 |
| PATENTE MARCA                              | 110,000 |             |         |
| DEPRECIACION                               |         | 110,000     |         |
| VALOR REAL                                 |         |             | 110,000 |
|                                            |         |             |         |
| PASTELES Y POSTRES DE LA ROSA              |         |             |         |
| BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 |         |             |         |
| ACTIVO                                     |         | PASIVO      |         |
| CAJA                                       | 4,500   | PROVEEDORES | 15,000  |
| BANCOS                                     | 75,000  |             |         |
| INVENTARIO                                 | 100,000 |             |         |
| INVENTARIO                                 | 0       |             |         |
| SUMA                                       | 189,500 |             |         |
|                                            |         | CAPITAL     | 412,100 |
|                                            |         | UTILIDAD    | 140,900 |

FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

|                    |         |
|--------------------|---------|
| EQUIPO COMPUTO     | 10,000  |
| DEPRECIACIÓN       | 10,000  |
| VALOR REAL         | 10,000  |
| CAMARAS VIGILANCIA | 20,000  |
| DEPRECIACIÓN       | 10,000  |
| VALOR REAL         | 10,000  |
| TOTAL              |         |
|                    | 568,000 |

FUENTE: ELABORACION SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| ESTADO DE RESULTADOS AL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 |           |
| VENTAS                                                        | 1,308,000 |
| CTO DE VENTAS                                                 |           |
| U BRUTA                                                       |           |
| GASTOS DE OPERACIÓN                                           |           |
| FIJOS                                                         |           |
| LUZ                                                           | 90,000    |
| SUELDOS                                                       | 360,000   |
| TELEFONO                                                      | 6,000     |
| TOTAL                                                         | 456,000   |

|           |         |
|-----------|---------|
| VARIABLES |         |
| GAS       | 72,000  |
| TOTAL     | 72,000  |
| TOTAL     | 528,000 |
| UNE       | 140,900 |

FUENTE: ELABORACION SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

|                         |             |            |
|-------------------------|-------------|------------|
| PRESUPUESTO VENTAS 2018 |             |            |
| ACTIVO                  |             |            |
| CIFRA                   | 639,100     | 702,378.28 |
| PARCIAL                 |             |            |
|                         | 0.4886085   |            |
|                         | 6           |            |
|                         | 1,437,507.1 |            |
|                         | 1           |            |
| CIFRA BASE              | 1,308,000   |            |
| PRESUPUEST              | 72,000      |            |
| 01                      |             |            |

FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO

|            |              |
|------------|--------------|
|            | 0.5504587    |
|            | 1,437,507.11 |
|            | 79,128.83    |
|            | 1,308,000    |
| VENTAS     | 1,437,507.11 |
| COSTO DE   | 702,378.28   |
| VENTA      |              |
|            |              |
| U BRUTA    | 735,128.83   |
|            |              |
| COSTO FIJO | 456,000      |
| COSTO DE   | 79128.8317   |
| VENTA      |              |
|            | 535128.83    |
|            | 2            |
| UTILIDAD   | 200,000      |
| DESEADA    |              |
|            |              |
| 1437507.11 | 1 1509382.47 |

FUENTE: ELABORACION SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO



|                                                      |         |        |                     |
|------------------------------------------------------|---------|--------|---------------------|
| PRESUPUESTO VENTAS SUCURSAL "HARAS CIUDAD ECOLOGICA" |         |        |                     |
| COSTOS FIJOS                                         | 6,000   |        |                     |
|                                                      |         |        |                     |
| COSTOS VENTAS                                        | 12,500  |        |                     |
|                                                      |         |        |                     |
| PUNTO DE                                             |         |        |                     |
| EQUILIBRIO                                           |         |        |                     |
| PRECIO DE                                            | 220     |        |                     |
| VENTA                                                |         |        |                     |
| COSTO DE                                             | 110     |        |                     |
| VENTA                                                |         |        |                     |
|                                                      |         |        |                     |
| PUNTO DE                                             | 12,500  | 12,500 | 113.636364 PASTELES |
| EQUILIBRIO                                           |         |        | POR MES             |
|                                                      |         |        | ESTO ES             |
|                                                      |         |        | IGUAL A 3           |
|                                                      |         |        | PASTELES            |
|                                                      |         |        | DIARIOS             |
|                                                      | 220+110 | 110    |                     |
| FUENTE: ELABORACION SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO     |         |        |                     |

## PATRIMONIO NETO

| DESCRIPCION | RECURSO PROPIO | AÑO DE COMPRA O RENOVACIÓN. |
|-------------|----------------|-----------------------------|
|-------------|----------------|-----------------------------|

|                |             |                           |
|----------------|-------------|---------------------------|
| BATIDORA       | \$36,000    | 2010                      |
| HOBBART 40 LT  |             |                           |
| BATIDORA       | \$14,000    | 2014                      |
| HOBBART 20 LT  |             |                           |
| BATIDORAS      | DE \$345    | CADA MES 4 PIEZAS         |
| MANO           |             |                           |
| BATIDORAS      | DE \$11,000 | 2015                      |
| MANO           |             |                           |
| INDUSTRIALES   |             |                           |
| LICUADORAS     | \$2,000     | 2014                      |
| INDUSTRIALES   |             |                           |
| REFRIGERADORES | \$8,000     | 2001-2005-2010-2015-2017. |
| CONGELADORES   | \$5,000     | 2002-2007-2009-2015-2018  |
| HORNO          | 8 \$23,000  | 2006                      |
| CHAROLAS       |             |                           |
| HORNO          | 16 \$40,000 | 2015                      |
| CHAROLAS       |             |                           |
| CAMARA         | \$190,000   | 2010                      |
| FRIGORIFICA    |             |                           |
| VITRINA        | \$20,000    | 2017                      |

## REFRIGERANTE

|                |          |                               |
|----------------|----------|-------------------------------|
| REFRIGERADORES | \$25,000 | 2001-2005-2010-2011-2015-2017 |
|----------------|----------|-------------------------------|

## DE VITRINA

|                 |             |                               |
|-----------------|-------------|-------------------------------|
| CAMARA          | \$50,000    | 2017                          |
| FRIGORIFICA     |             |                               |
| AMPLIACIÓN      |             |                               |
| HORNOS          | DE \$3000   | 2001-2005-2009-2011-2015-2017 |
| MICROONDAS      |             |                               |
| MESAS           | \$18,000    | 2007-2009-2012-2014           |
| INDUSTRIALES    |             |                               |
| BASCULAS        | \$2000      | 2001-2004-2009-2012-2016      |
| ESPATULAS       | \$300       | CADA AÑO RENOVACION           |
| DISCOS          | \$500       | 2001-2007-2009-2012-2014-2016 |
| GIRATORIOS PARA |             |                               |
| PASTEL          |             |                               |
| PEINES          | \$50        | CADA AÑO                      |
| MANGAS Y COPLES | \$200-\$400 | CADA AÑO                      |
| REFRACTARIOS    | \$200       | CADA AÑO                      |
| MOLDES PAN      | \$80-\$200  | CADA AÑO                      |
| CHAROLAS PAN    | \$40-\$120  | CADA AÑO                      |
| ESPIGUEROS      | \$9000      | 2010-2012-2014-2016-2017      |



FUENTE: ELABORACIÓN SUSANA LIMON Y YANEIRA CARRO



### 3.15 Encuesta

Como parte de la investigación que realizamos, aplicamos una encuesta referente a la calificación de nuestro producto y como herramienta para la expansión de la empresa denominada: PASTELERIA DELAR. Esta encuesta se aplicó en la sucursal matriz y en las diferentes sucursales con el objetivo de conocer la opinión de la cartera de clientes actuales.

#### ENCUESTA DE CALIDAD PASTELES Y POSTRES DE LA R.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y serán utilizadas únicamente para mejorar el servicio que le proporcionamos.

|                                                                              |                |                        |              |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------------------|--------------|
| Marque su rango de edad:                                                     |                |                        |              |
| 18-30 AÑOS                                                                   | 31-45 AÑOS     | 46-60 AÑOS             | MÁS DE 60    |
| Indique su sexo:                                                             |                |                        |              |
| MASCULINO                                                                    |                | FEMENINO               |              |
| Indique la frecuencia con la que ha consumido nuestros productos:            |                |                        |              |
| PRIMERA VEZ                                                                  | SEGUNDA VEZ    | TERCERA VEZ            | CUARTA O MÁS |
| ¿Cuál es la razón por la cual elige comprar en Pastelería y Postres de La R? |                |                        |              |
| SABOR                                                                        | PRESENTACIÓN   | PRECIO                 | SERVICIO     |
| ¿Cómo se enteró de la existencia de Pastelería y Postres de La R?            |                |                        |              |
| RECOMENDACIÓN                                                                | REDES SOCIALES | PRUEBA EN ALGUN EVENTO | OTRO:        |
| Por apertura de nuevas sucursales.                                           |                |                        |              |
| ¿De qué colonia nos visita?                                                  |                |                        |              |
|                                                                              |                |                        |              |

Marque con una X la casilla que mejor se ajuste a su opinión:

|              | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------|--------------------------|---------------|-------------------------|------------|-----------------------|
|              | 1                        | 2             | 3                       | 4          | 5                     |
| 1. Considera |                          |               |                         |            |                       |

Marque con una X la casilla que mejor se ajuste a su opinión:

|                                                         | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|-------------------------|------------|-----------------------|
|                                                         | 1                        | 2             | 3                       | 4          | 5                     |
| 1. Considera que la calidad de los pasteles es buena.   |                          |               |                         |            |                       |
| 2. Considera que la calidad de los postres es buena.    |                          |               |                         |            |                       |
| 3. Opina que la presentación de los productos es buena. |                          |               |                         |            |                       |
| 4. Opina que la variedad de sabores es                  |                          |               |                         |            |                       |

|                                                                 |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| buena.                                                          |  |  |  |  |  |
| 5. Piensa que el precio del producto es justo.                  |  |  |  |  |  |
| 6. Esta de acuerdo con el trato que recibí de nuestro personal. |  |  |  |  |  |
| 7. El producto-servicio cumplió sus expectativas.               |  |  |  |  |  |
| 8. El servicio es rápido y eficaz.                              |  |  |  |  |  |
| 9. La ubicación de la sucursal es buena.                        |  |  |  |  |  |
| 10. Considera                                                   |  |  |  |  |  |

### 3.16 BALANCE GENERAL

#### PASTELERÍA DE LA ROSA

##### BALANCE GENERAL

|                |         |         |                     |        |         |
|----------------|---------|---------|---------------------|--------|---------|
| <b>ACTIVO</b>  |         |         | <b>PASIVO</b>       |        |         |
| CAJA           | 4,500   |         | PROVEEDORES         | 15,000 |         |
| BANCOS         | 70,000  |         | SUMA                |        | 15,000  |
| INVENTARIOS    | 100,000 |         |                     |        |         |
| DEUDORES       | 15,000  |         |                     |        |         |
| SUMA           |         | 189,500 | <b>CAPITAL</b>      |        | 412,100 |
| <b>FIJO</b>    |         |         | <b>UTILIDAD DEL</b> |        |         |
|                |         |         | <b>EJERCICIO</b>    |        | 140,900 |
| REFRIGERADORES | 120,000 |         |                     |        |         |
| DEPRECIACIÓN   | -60,000 | 60,000  |                     |        |         |
| HORNOS         | 70,000  |         |                     |        |         |
| DEPRECIACIÓN   | -49,000 | 21,000  |                     |        |         |
| UTENSILIOS     | 150,000 |         |                     |        |         |
|                | -       |         |                     |        |         |
| DEPRECIACIÓN   | 105,000 | 45,000  |                     |        |         |
| CÁMARA DE      |         |         |                     |        |         |
| REFRIGERACIÓN  | 220,000 |         |                     |        |         |
|                | -       |         |                     |        |         |
| DEPRECIACIÓN   | 132,000 | 88,000  |                     |        |         |
| MOBILIARIO     | 100,000 |         |                     |        |         |
| DEPRECIACIÓN   | -30,000 | 70,000  |                     |        |         |
| EQUIPO DE      |         |         |                     |        |         |
| REPARTO        | 180,000 |         |                     |        |         |
| DEPRECIACIÓN   | -36,000 | 144,000 |                     |        |         |
| MARCA          | 110,000 | 110,000 |                     |        |         |
| CÓMPUTO        | 10,000  | 10,000  |                     |        |         |
| CÁMARAS DE     |         |         |                     |        |         |
| VIGILANCIA     | 20,000  | 20,000  |                     |        |         |
|                |         | 568,000 |                     |        | 568,000 |

Fuente: propia

## PRESUPUESTO DE VENTAS

PV=  $\frac{CF + VENTAS DESEADAS}{1 - \frac{CV}{P}}$

COSTO DE

PRODUCCIÓN  
1 - VENTAS  
— P

PV=  $\frac{CF + VENTAS DESEADAS}{1 - \frac{CV}{P}}$   
— V mensuales

AL MES

PV=  $\frac{CF}{P VTA - P COSTO}$

10 PASTELES AL DÍA

PV= VENTAS  
-  
COSTO  
C.FIJO

PE

AMAZOC

PE=  $\frac{CF}{PV-CV}$

PE= PUNTO DE  
CF= EQUILIBRIO  
PV= COSTOS FIJOS  
CV= PRECIO DE VENTA  
COSTO DE VENTAS

C. FIJOS 12,500  
PV= 220  
CV= 110  
PE=  $\frac{12,500}{220-110}$

=  $\frac{12,500}{110}$  = 113.636364  
PASTELES POR MES

SOBRE 30 DÍAS  
3.78

V= (113.636364) 220=  
25,000  
CV= (113.636364) (110) =  
MENOS 12,500

IGUAL COSTOS  
FIJOS

12,500

## PRESUPUESTAR VENTAS

$$PV = \frac{CF + VD}{1 - \frac{CV}{V}}$$

$$PV = \frac{456,000 + 200,000}{1 - \frac{711,100}{1,308,000}} = \frac{656,000}{1 - .54365443}$$

$$\frac{656,000}{0.45634557} = 1.437507.11$$

## CIFRA PARCIAL

$$PI = \frac{CP}{CB} = \frac{639,100}{1308.00} = .48860856 * 1.437507.11$$

702,378.283  
NUEVO CTO VTA

$$PI = \frac{72,000}{1,308,000} = 0.05504587 * 1437,507.11$$

79,128.8317

$$\begin{array}{r} \text{VENTAS} \quad 1,437,507.11 \\ \hline \quad \quad -702,378.283 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{V.} \\ \text{BRUTA} \end{array} \quad 735,128.827$$

## MENOS

$$\begin{array}{r} \text{C. FIJO} \quad 456,000 \\ \text{CV (+)} \quad 79,128.83 \\ \hline \text{UD} \end{array} \quad \begin{array}{r} 535,128.84 \\ \hline 200,000 \end{array}$$

## ESTADO DE RESULTADOS 2018

|                 |               |               |                 |                |
|-----------------|---------------|---------------|-----------------|----------------|
|                 |               |               | 1,308,000       |                |
| VENTAS          |               |               | <u>-639,100</u> |                |
|                 |               |               |                 | 668,900        |
| CLO DE VTAS     |               |               |                 |                |
| U. BRUTA        |               |               |                 |                |
| GASTOS DE       |               |               |                 |                |
| OPERACIÓN       |               |               |                 |                |
| FIJOS           |               |               |                 |                |
| LUZ             | 90,000        |               |                 |                |
| SUELDOS         | 360,000       |               |                 |                |
| TELEFONO        | <u>6,000</u>  | 456,000       |                 |                |
|                 |               |               |                 |                |
| <u>VARABLES</u> |               |               |                 |                |
| GAS             | 72,000        | <u>72,000</u> |                 | <u>528,000</u> |
|                 |               |               |                 |                |
| UNE             |               |               |                 | 140,900        |
|                 |               |               |                 |                |
|                 | 639,100       |               |                 |                |
|                 | <u>72,000</u> |               |                 |                |
|                 | 711,100       |               |                 |                |

$$PV = \frac{CF * UD}{1 - \frac{CV \text{ costo variable}}{V \text{ ventas}}} \times 1 + \text{INFLACIÓN}$$

$$(1437507.11) (1.05) = 1.509382.47$$

$$*PI \text{ por ciento integral} = .48860856 * 1509382.47 - 737,497.195$$

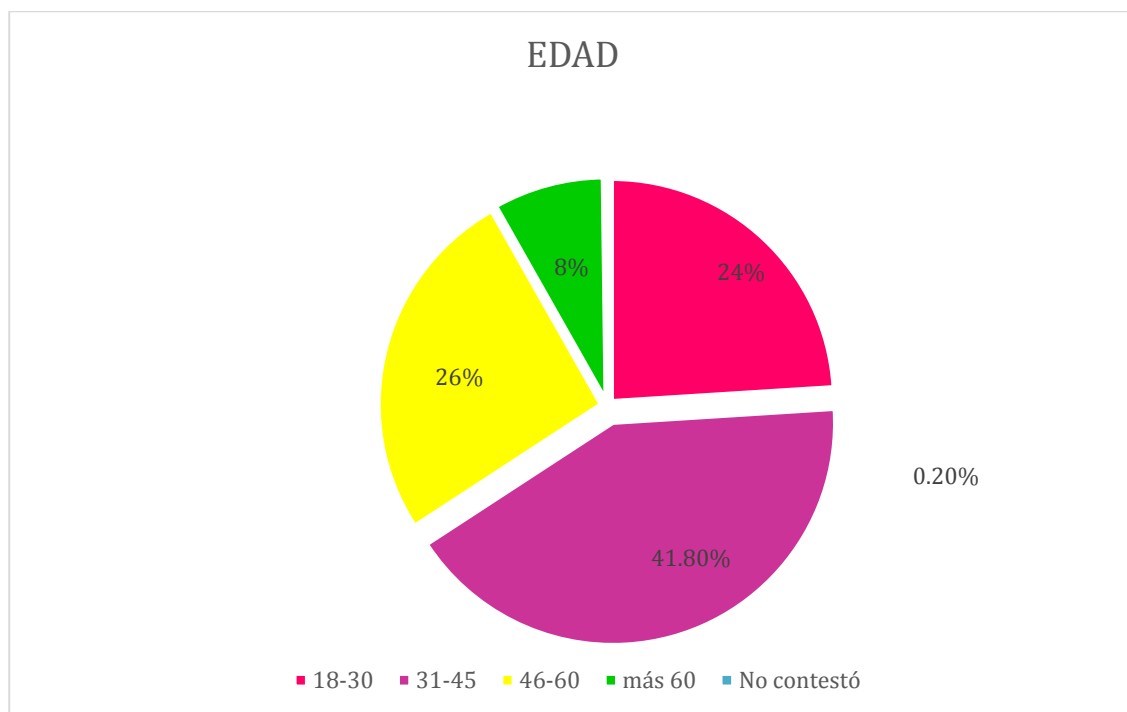
$$PI .05504587 \times 1.509382.47 = 83 \text{ 085 } 2712$$

|          |                    |
|----------|--------------------|
| VENTAS   | 1,509,382.47       |
| -        | 737,497.195        |
|          | <u>771,885.275</u> |
| V. BRUTA | 771,885.275        |

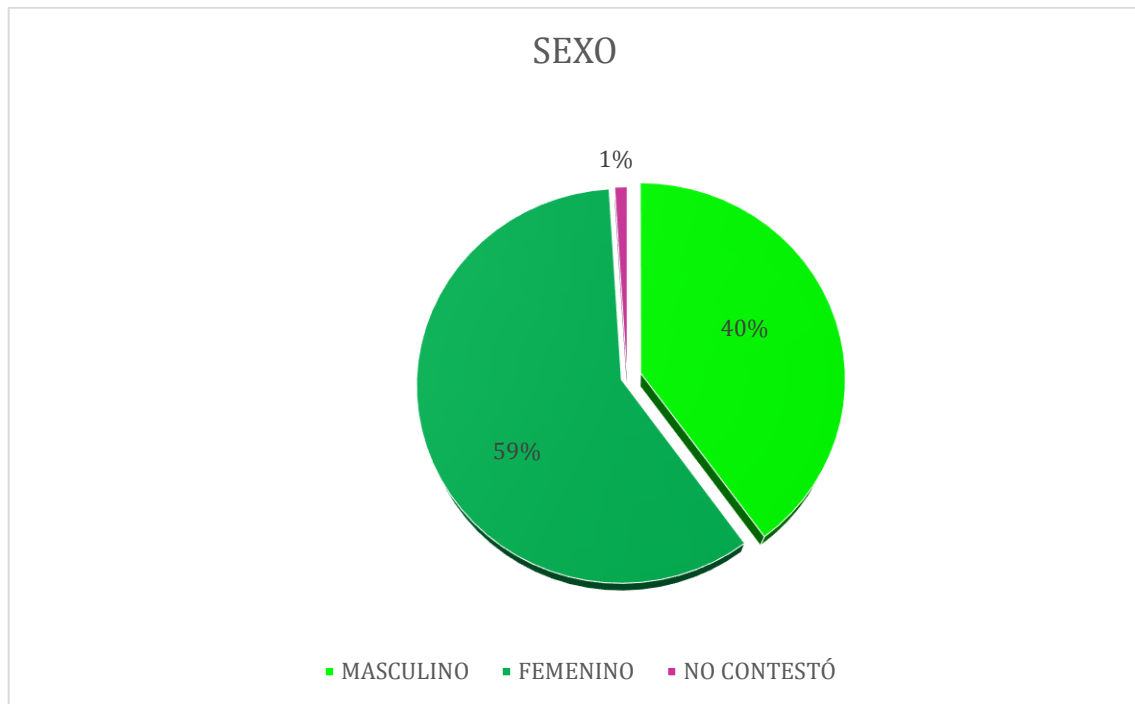
|                      |                |              |             |
|----------------------|----------------|--------------|-------------|
| C. FIJOS             | (956,000) 1.05 | 478.8000     |             |
| CVA costos variables |                | -83,085.2712 | 561,885.271 |
| UD                   |                |              | 210,000     |
| (200,000 * 105)      |                |              | 210,000     |

### 3.17 Gráficos de las Encuestas

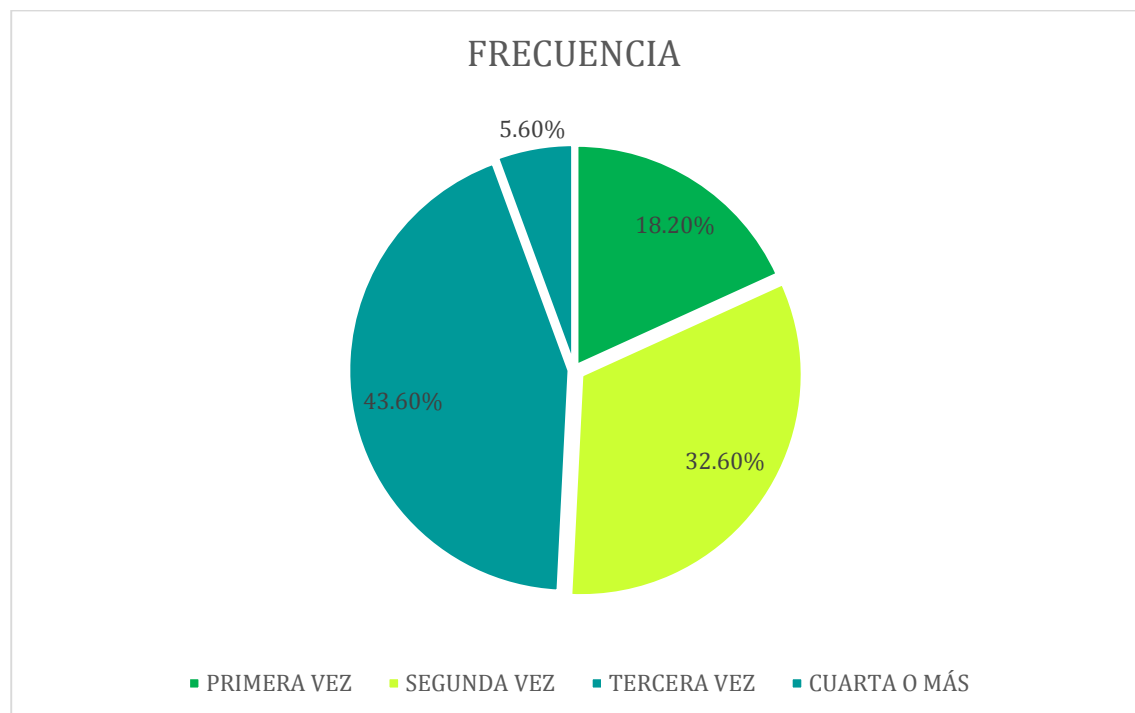
#### RESULTADO DE LAS ENCUESTAS



- Las personas con rango de edad de 31 a 45 años son los que más frecuentan la pastelería.

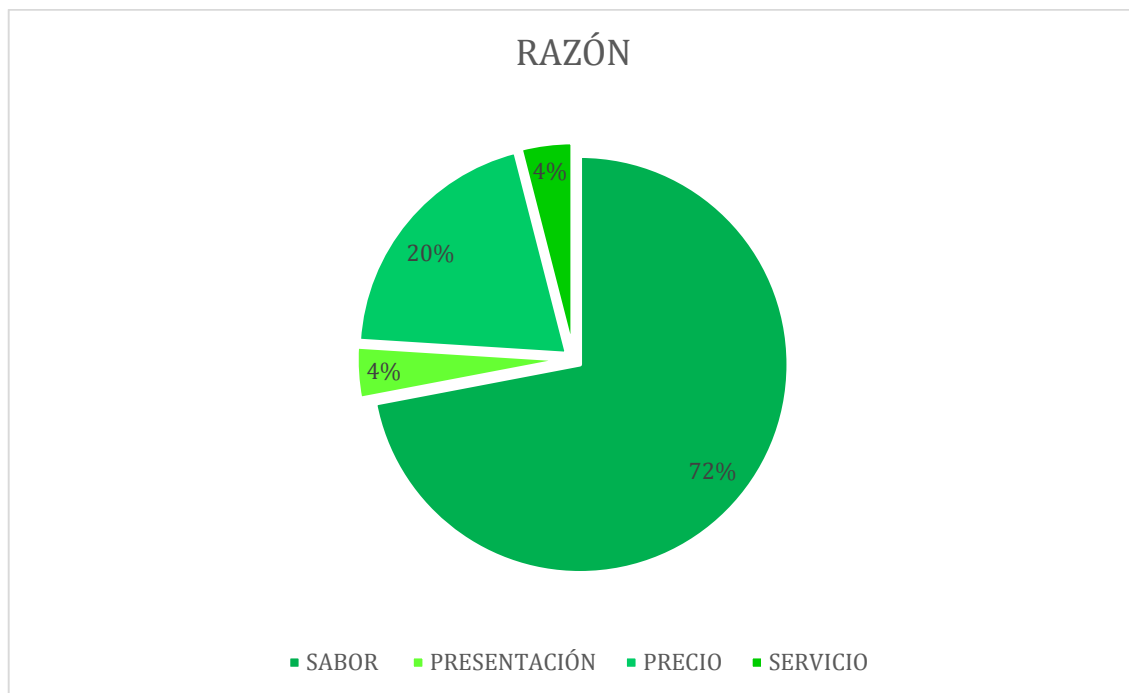


- La mayoría de los clientes son personas del sexo femenino.



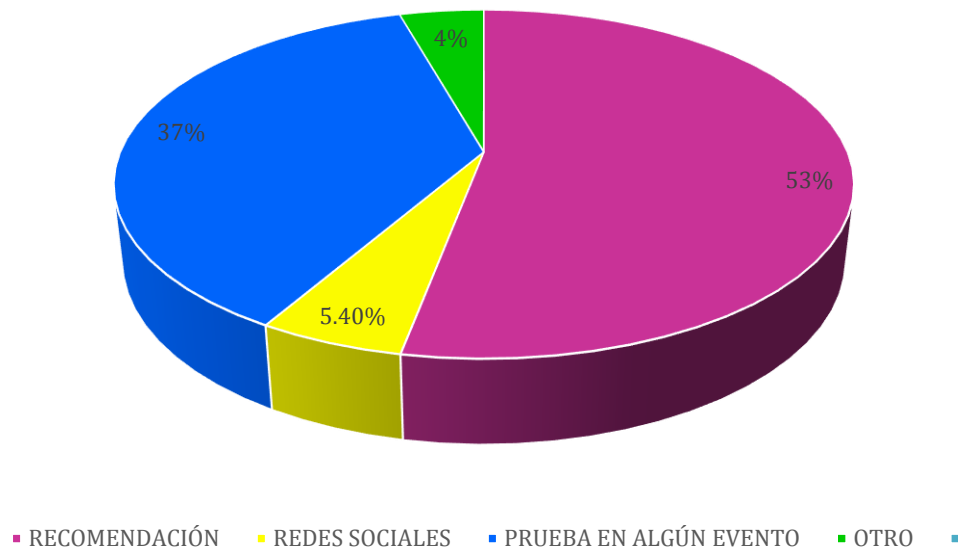
- La mayoría de los clientes han visitado por lo menos dos veces la pastelería.





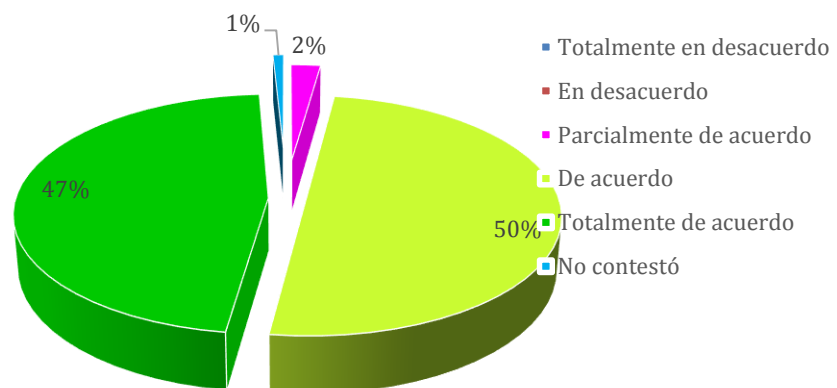
- La razón porque consumen los pasteles y postres es por el sabor, quedando en segundo término el precio.
- Las colonias de donde más visitan la pastelería pertenecen al municipio de Amozoc y aledañas.

### CÓMO SE ENTERÓ

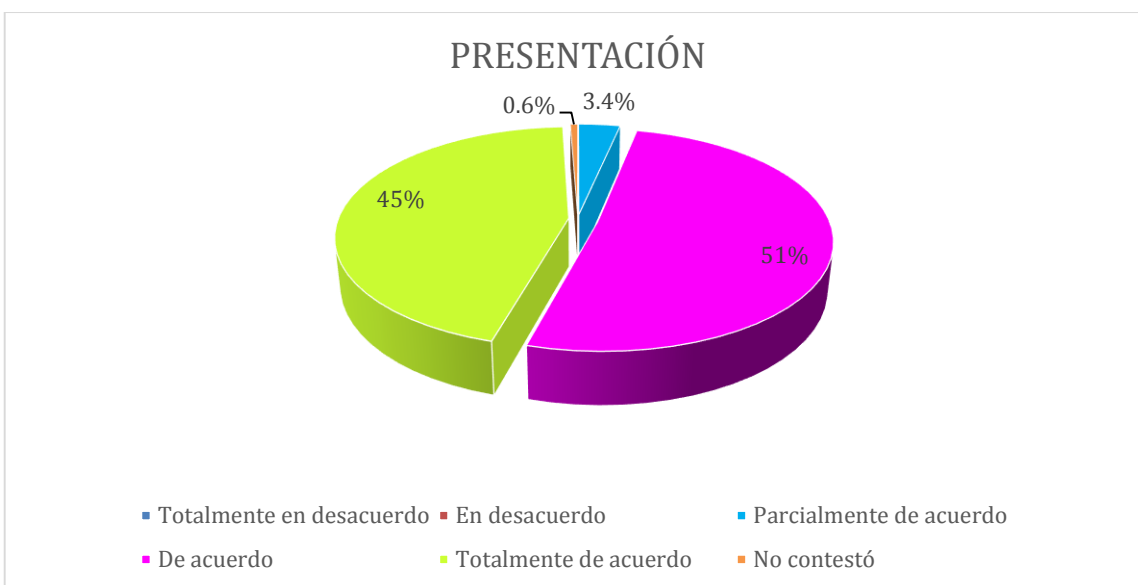
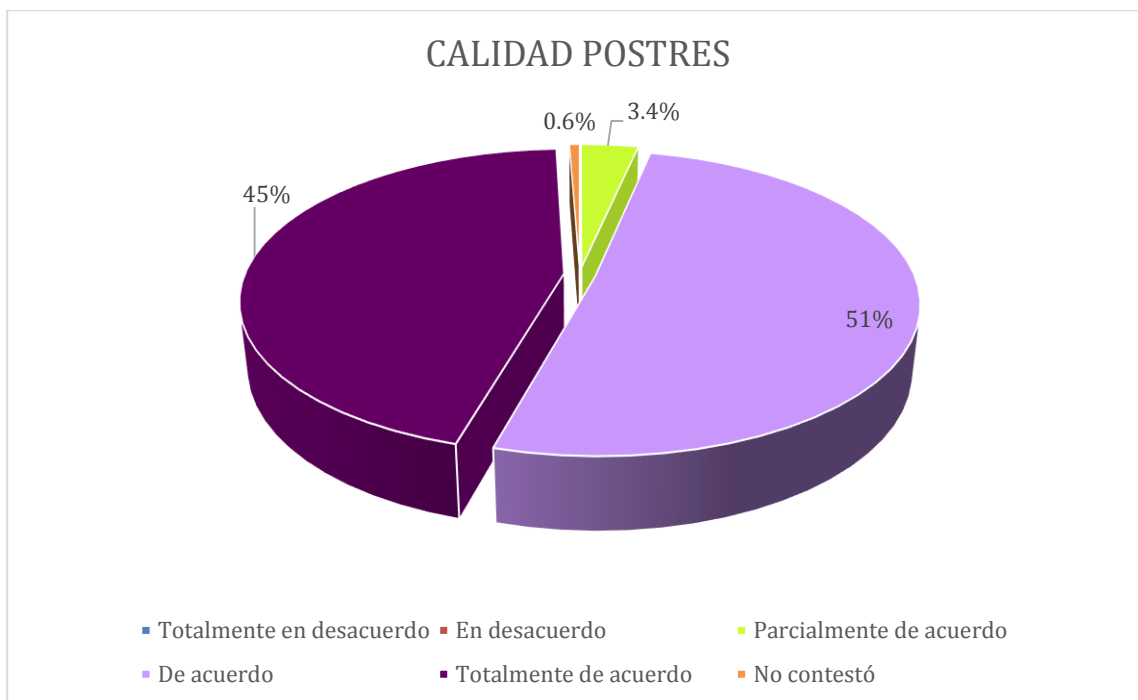


- La mayoría de los clientes conocen la pastelería por recomendación, en segundo lugar porque probaron el producto en algún evento.

### CALIDAD PASTELES



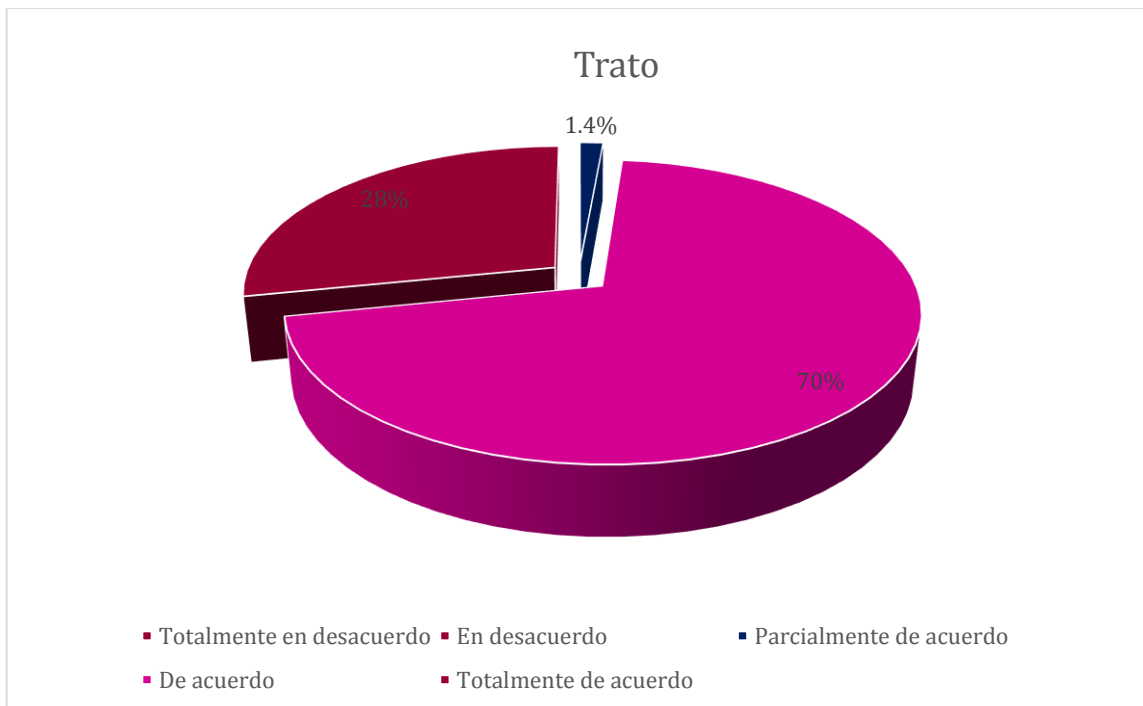
- La mayoría de los clientes consideran que la calidad de los pasteles es buena.



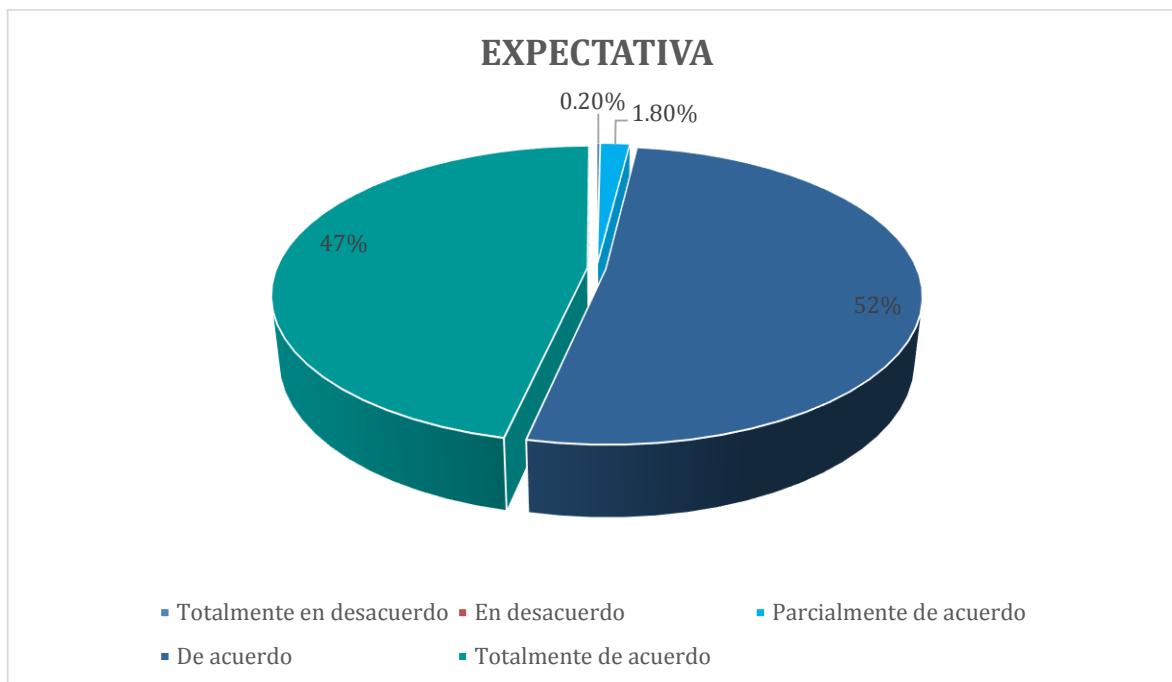
- Los clientes están de acuerdo con la presentación de los productos.



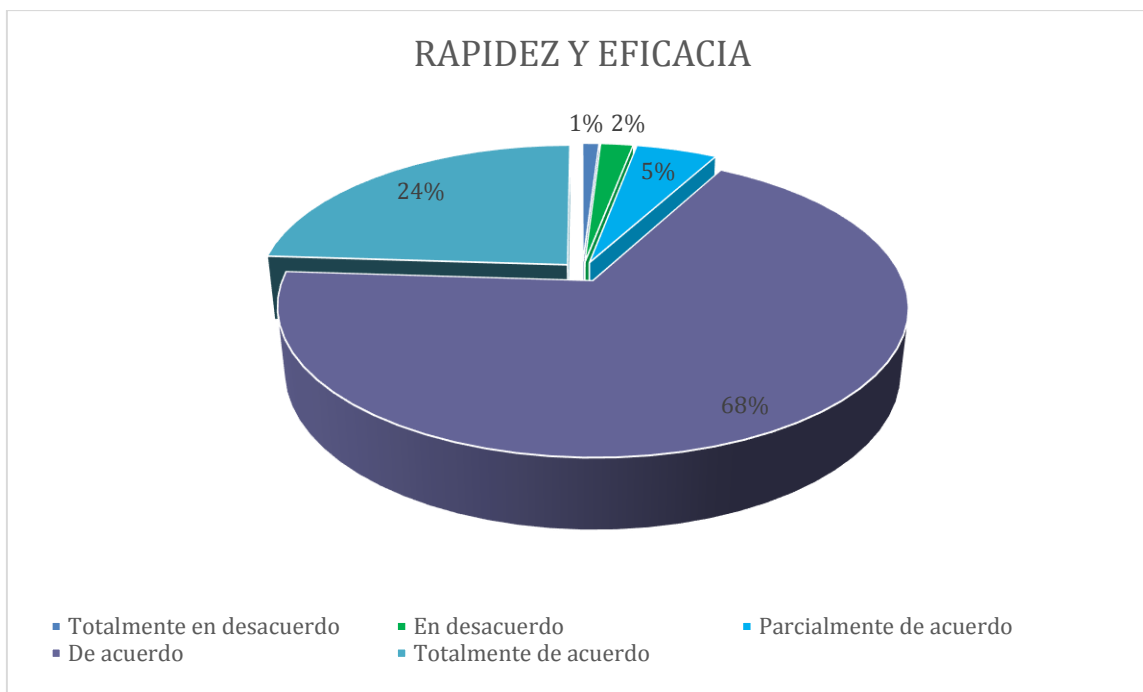
- Los clientes están de acuerdo con el precio de los productos.



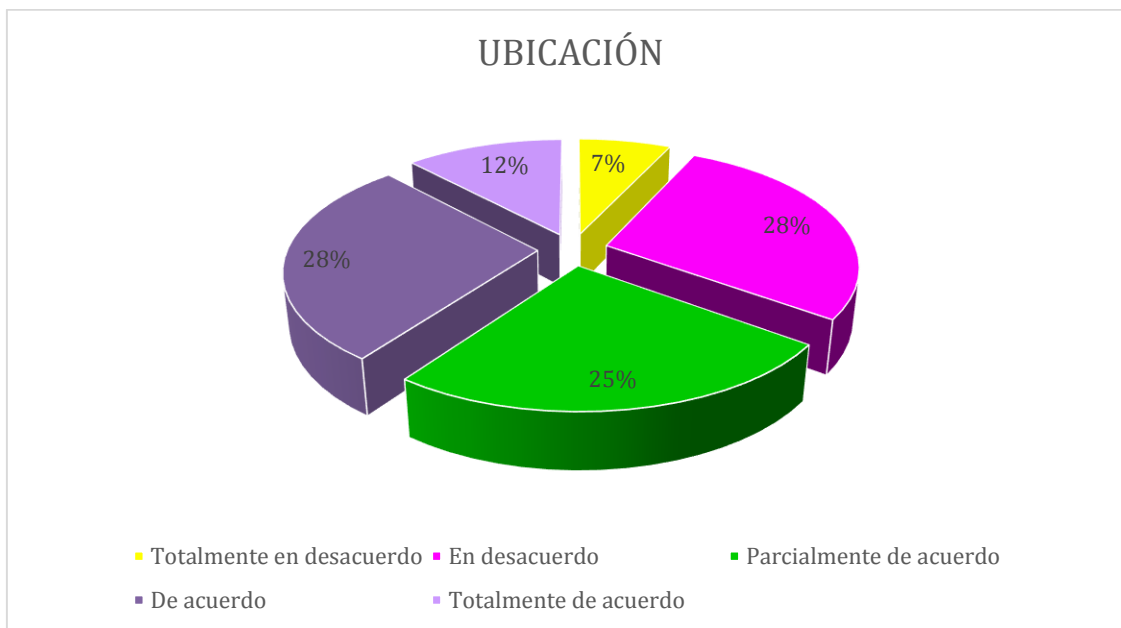
- Los clientes están de acuerdo con el trato que recibió del personal.



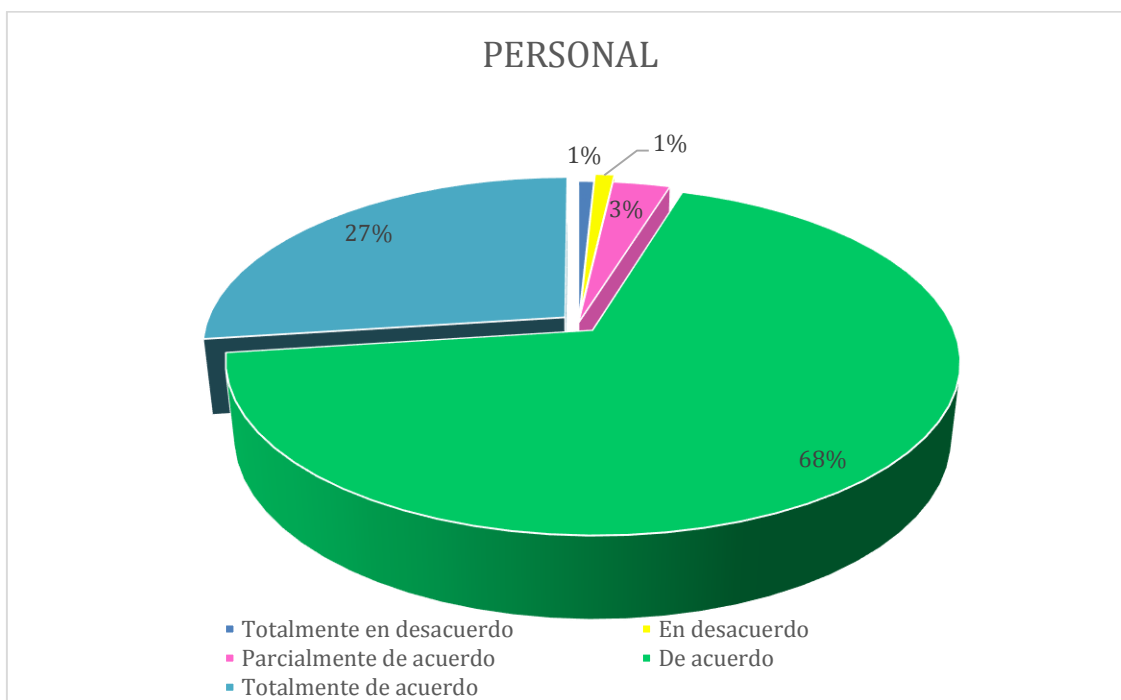
- Los clientes consideran que el producto-servicio cumplió sus expectativas.



- Los clientes están de acuerdo con la rapidez y eficacia del servicio.



- Los clientes no están de acuerdo con la ubicación de la sucursal.



- Los clientes consideran que la pastelería cuenta con un personal altamente capacitado.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS DE LA INVESTIGACION**

#### **4.1 Resultados**

##### **4.1.2 Conclusiones de la Evaluación Financiera**

Como resultado del análisis financiero del proyecto llevado a cabo, se concluye que el proyecto de expansión tuvo un costo inicial de 2 millones de pesos por la adquisición del bien inmueble de Plazuela del Alto del número 1627 en la colonia Plazas de Amalucan, resultado de las ganancias de la empresa de más de diez años, el cual fue adquirido en el año 2013 y acondicionado por un costo total de 200 mil pesos en el lapso de 2 años desde la adquisición del inmueble solventado con el capital de ventas de la matriz de la empresa.

A partir del año 2015 y gracias a los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración de Pymes, se llevó a cabo el acondicionamiento de la casa habitación al área de panadería y repostería de la empresa “PASTELERIA DELAR”.

La inversión del negocio no debe terminar nunca, todo negocio debe buscar la manera de mejorar, la empresa dedicó los primeros años de trabajo a enfocar su crecimiento al área de producción para después de 17 años de creación poder invertir en nuevos espacios para venta, ya que sin una eficiente producción esto no sería posible.

Es por esto que la empresa tiene como principal objetivo el crecimiento en el mercado para poder competir con los demás negocios dedicados a la repostería y así adquirir un posicionamiento en el Estado.

#### **4.1.3. Conclusiones de la Encuesta.**

Del resultado de las encuestas se concluye que los clientes están de acuerdo con la calidad, precio y sabor de los pasteles y postres, el trato y la atención del personal; sin embargo, se obtiene que no están satisfechos con la ubicación de las sucursales, observando que muchos de ellos vienen de colonias ubicadas en el municipio de Amozoc, Chachapa y Periférico Ecológico, por lo que se consideró viable una sucursal ubicada entre estas colonias.

#### **4.2. Recomendaciones.**

Como podemos observar en el análisis financiero, es de vital importancia seguir aumentando la productividad, debido a que la demanda sigue creciendo, el objetivo del proyecto llevado a cabo fue el de elevar la producción sin dejar de lado la preocupación por cumplir las expectativas de nuestros clientes.

Es por esto que hasta el día de hoy se busca crecer como empresa y desarrollar un flujo de producción acorde a la demanda del producto que se presenta en aumento.

Por lo que se recomienda lo siguiente:



## **1. Continuar con la inversión constante en cuanto a la producción se refiere.**

Con esto nos referimos que en la búsqueda de mejorar la organización de la empresa y de los procesos que se requieran, es necesario generar enfoques de diagnóstico, mediante análisis del conjunto de actividades diarias, de los planes que se tienen a futuro y el camino que se decida tomar para alcanzar esas metas.

Es necesario marcar tiempos específicos y conocer a fondo los procesos de trabajo para saber cuáles son las deficiencias y en donde trabajar de manera más ardua para no perder de vista ningún detalle, realizar las mejoras e ir supervisando a detalle cada cambio y que funcione de la mejor manera.

## **2. Capacitar al personal con nuevas y novedosas técnicas.**

Es necesario generar aprendizaje organizacional y repetir los ciclos de mejora, con esto debemos elevar la capacidad de generar resultados y mejorar la calidad.

contando con talento humano siempre es necesario capacitarlo y cuidarlo mediante beneficios e incentivos que hagan sentir a la gente como parte del personal y que se sientan apoyados como parte de la empresa.

### **3. Invertir recursos para fortalecer la imagen de la marca para posicionarse mejor en el mercado.**

Es necesario invertir siempre en proyectos de mejora para desarrollar una mejor imagen para nuestros clientes para ser recomendado por los mismos, la publicidad siempre es buena pero una recomendación personal no tiene comparación dentro de un mercado tan competitivo

## Anexos

### Imágenes



IMAGEN 1.



IMAGEN 2.



IMAGEN 3 y 4





IMAGEN 5 Y 6



IMAGEN 7 Y 8





IMAGEN 9 Y 10



IMAGEN 11 Y 12





IMAGEN 13 Y 14



IMAGEN 15 Y 16





IMAGEN 17

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Stephen R. Robbins, Mary Coulter, David A. Decenzo, (2017), *Fundamentos de administración*, (ed. décima), México, Pearson Education.

Fred. R. David, (2015), *Conceptos De Administracion Estrategica*, (ed. décimacuarta), México, Pearson Education.

Reyes Ponce Agustín, (2015), *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, (primera edición), México, Limusa.

Rodríguez Valencia, Joaquín, (2015), *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, (ed. Sexta), México, Cengage Learning.

Héctor Manuel Vidaurri Aguirre, (2017), Sexta Edición, México, Cengage Learning.

Chiavenato, Idalberto, (2014), *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, (ed. Octava), México, McGraw-Hill.

Investigacion De Mercados, Kinneer Taylor, 5ª Ed. Mc Graw Hill

James Taylor, Planteamiento Estratégico Para Empresas De Éxito, (2016), 2ª, Ed. Alexander Hamilton Institute.

Henry Mintzber/James Brian Quinn, El Proceso Estratégico, (2017) 2a. Ed. Prentice Hall.

Planeación Estratégica, Steiner George 2a. Ed. Continental México

Metodología de La Investigación, Roberto Hernández Sampieri, 2ª, Mc Graw Hill

Administración de Empresas, Osmín Díaz Callejas 3ª. Mc Graw Hill

Marketing Estrategico, Jean Jacqueslambin, 3ª Mc Graw Hill

Dirección Y Administración Estratégicos, Strickland Thompson 2a En Español, Ed. Prentice Hall

Las finanzas como instrumento de gestión de las PYMES, Sebastián Barajas, Patricio Hunt, Gloria Ribas

#### **REFERENCIAS ELECTRONICAS:**

[www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

[www.revistapyme.com](http://www.revistapyme.com)

[www.pulsopyme.com](http://www.pulsopyme.com)

[www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx)

[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)

[www.revistauniversolaboral.com](http://www.revistauniversolaboral.com)