

PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE
DE LA PANADERIA Y CAFETERIA HAMPER

JUAN MANUEL LAMUS OGILASTRI
JUAN SEGUNDO PARRA GONZALEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
BIBLIOTECA Y DOCUMENTACION
PROCESOS TECNICOS

Trabajo de grado presentado como requi
sito parcial para optar al titulo de
Administrador de Empresas.

Profesor de Concepto:
OLGA PATRICIA RUIZ MILLAN.

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA, 1.983

T
664.752
L247

NOTA DE ACEPTACION

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
BIBLIOTECA Y DOCUMENTACION

No. **36901** Ej. _____
Valor *\$ 3.000.00* Vol. _____
Fecha *4 IV 84* Doc. *X* _____
Fac. *Economía* Canje _____
Librería *Esc. Ad. Negocios* Comp. _____

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá; 18 de Noviembre de 1.983

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION.....	8
1. UBICACION.....	11
1.1. LOCALIZACION Y DISPONIBILIDAD.....	11
1.1.1. Materias Primas.....	11
1.1.2. Mano de Obra.....	11
1.1.3. Local.....	12
1.1.4. Servicios.....	12
1.1.5. Transportes.....	12
1.1.6. Competencia.....	12
1.2. DEFINICION DE LA UBICACION.....	13
1.2.1. Descripcion del Local.....	13
1.3. ANALISIS DE LA ZONA.....	13
2. ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS.....	17
2.1. MAQUINARIA Y EQUIPO.....	17
2.2. MUEBLES Y ENSERES.....	19
2.3. VEHICULOS.....	20
3. DISEÑO DEL AREA COMERCIAL.....	21
3.1. EL CLIENTE.....	21
3.2. EL PRODUCTO.....	22
3.3. VENTAS Y DISTRIBUCION.....	24
3.3.1. Ventas Externas.....	24
3.3.2. Ventas en la panaderia.....	25
3.3.3. El Personal de ventas.....	27
3.3.4. Distribución.....	29

3.4.	EL PRECIO.....	29
3.5.	ESTUDIO DE MERCADO.....	30
4.	DISEÑO DEL AREA DE PRODUCCION.....	34
4.1.	PROGRAMACION DE LA PRODDUCCION.....	34
4.1.1.	Relacion de Pedidos.....	35
4.1.2.	Orden de Produccion.....	35
4.1.3.	Control de Consumo de Materias Primas.....	37
4.1.4.	Control de Existencias.....	37
4.2.	PROCESO DE PRODUCCION.....	37
4.2.1.	MateriasPrimas.....	40
4.2.1.1.	La Harina.....	40
4.2.1.2.	La Levadura.....	40
4.2.1.3.	La Sal.....	41
4.2.1.4.	El Agua.....	41
4.2.1.5.	La Leche.....	42
4.2.1.6.	La Grasa.....	43
4.2.2.	El Proceso General.....	43
4.3.	DISTRIBUCION DE PLANTA.....	45
4.4.	CONTROL DE CALIDAD Y MANTENIMIENTO.....	45
5.	DISEÑO DEL AREA DE PERSONAL.....	49
5.1.	PLANEACION.....	49
5.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
5.3.	MANUAL DE FUNCIONES.....	53
5.3.1.	Junta de Socios.....	53
5.3.2.	Administración.....	53
5.3.2.1.°	Administrador.....	53
5.3.3	Departamento de Produccion.....	55
5.3.3.1.	Panadero Mayor.....	55
5.3.3.2.	Panadero.....	57
5.3.3.3.	Ayudante de Panadería.....	58
5.3.4	Departamento de Ventas.....	59
5.3.4.1.	Jefe de Ventas.....	59
5.3.5.	Seccion de Distribución y Cobranzas.....	61
5.3.5.1.	Chofer.....	61
5.3.5.2.	Mensajero-Auxiliar de Camioneta....	62

5.3.6.	Sección de Cafetería.....	64
5.3.6.1.	Cajero.....	64
5.3.6.2.	Auxiliar de cafeteria.....	65
5.3.7.	Departamento de Contabilidad.....	67
5.3.7.1.	Contador.....	67
5.4.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	68
5.4.1.	Fuentes Internas de Reclutamiento.....	69
5.4.2.	Fuentes Externas de Reclutamiento.....	70
5.4.2.1.	Anuncios.....	70
5.4.2.2.	Instituciones Educativas.....	71
5.4.2.3.	Agencias de Empleos.....	71
5.4.2.4.	Solicitudes Espontaneas.....	71
5.5.	SELECCION DE PERSONAL.....	72
5.5.1.	El Proceso de Selección.....	72
5.6.	INDUCCION AL TRABAJO.....	74
5.7.	REMUNERACION Y SEGURIDAD.....	75
5.8.	DIRECCION.....	76
5.9.	CONTROL.....	77
6.	DISEÑO DEL AREA FINANCIERA.....	78
6.1.	ANALISIS DE COSTOS.....	78
6.2.	FLUJO DE CAJA.....	81
6.3.	BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.....	82
6.3.1.	Discriminacion del Balance Presupuestado.....	82
6.4.	ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS PRESUPUESTADO.....	84
6.5.	EL SISTEMA DE CONTABILIDAD.....	85
6.6.	ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD.....	86
6.7.	ESTADOS FINANCIEROS.....	86
7.	CONCLUSIONES.....	88
	BIBLIOGRAFIA.....	90

LISTA DE FIGURAS

Pág.

FIGURA 1.	Primera Planta del Local.....	14
FIGURA 2.	Segunda Planta del Local.....	15
FIGURA 3.	Relación de Pedidos.....	36
FIGURA 4.	Orden de Producción.....	38
FIGURA 5.	Orden de Salida de Almacén.....	39
FIGURA 6.	Distribución de Planta - Primer Nivel.....	46
FIGURA 7.	Distribución de Planta -,Segundo Nivel.....	47
FIGURA 8.	Organigrama de la Empresa.....	52
FIGURA 9.	Proceso de Selección.....	74

I N T R O D U C C I O N

En ésta primera parte de la introducción haremos una reseña histórica sobre la fabricación de pan a través de los tiempos. La obtención del pan, al igual que otras industrias en las que interviene la fermentación, es un arte que se ha practicado desde los tiempos más remotos de que se tiene noticia. En la literatura clásica hay muchas alusiones a la confección del pan, y los descubrimientos en las piramides y tumbas de Egipto han revelado muchos datos interesantes concernientes a los tipos y calidades del pan que comía en la antigüedad el pueblo de aquel país.

Durante muchos siglos, la panificación era principalmente un arte doméstico, pero con el desarrollo de las ciudades, la confección del pan pasó gradualmente del ámbito doméstico a tahona familiar. Esta situación continuó durante muchos años, hasta que al comienzo del presente siglo, se abrió una nueva fase en la historia de la panificación, con el rápido incremento de la mecanización de las panaderías.

En algunos países de Europa el pan se obtiene generalmente con harina de trigo y en algunos otros de este mismo Continente se obtiene de centeno o de mezclas de trigo y centeno, situación que ha sido copiada a través de los tiempos por los países americanos. El tipo de pan varía, no sólo entre los diferentes países, sino en diferentes partes de cada país. Por ejemplo en Gran Bretaña la mayor parte del pan es simple, sin embargo, en el norte, ya antiguamente, se enriquecía una cantidad considerable de pan con grasa y leche.

También en el norte, el pan de molde ha sido siempre muy popular, mientras que en el sur se prefiere el pan de corteza. El pan americano es dulce y fuertemente enriquecido con grasa, azúcar y leche. El pan francés, aunque simple se trata de un modo que quede esponjoso y con corteza. En Escocia e Irlanda del Norte el pan de molde tajado es de uso general. Hoy en día, la panificación se debe realizar de modo científico. Los métodos de "ojo de buen cubero" y el azar han cedido ante el control científico; sólo así se puede producir pan de calidad uniforme y evitar los defectos.

Hoy en día por la naturaleza y la forma de vida de las comunidades, - las grandes ciudades y sus distancias, la rapidez de los acontecimientos, han surgido los negocios de comida rápida en los cuales juega un papel muy importante la utilización del pan para hamburguesa, el pan para perros calientes y el pan para emparedados; productos sobre los cuales se encuentra basado nuestro proyecto.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el proyecto estará constituido por el estudio de factibilidad para el montaje de una Panadería-Cafetería, que tendrá como razón social "PANADERIA Y CAFETERIA HAMPER LTDA.", la cual estará dedicada a la producción y distribución de la clase de pan más utilizado en los negocios de comida rápida, tales como el pan para hamburguesas, el pan para perros calientes y el pan para emparedados. También se producirá a menor escala varios tipos de pan utilizados en el consumo familiar que se venderán directamente en el establecimiento, al igual que el servicio que se prestará de cafetería.

Durante el desarrollo de este proyecto, en el cuerpo del trabajo se analizará y diseñará, por medio de los conocimientos adquiridos durante nuestra carrera profesional, las áreas necesarias para el funcionamiento del negocio tales como el área comercial, el área de producción, el área de personal y el área financiera, así como todos los aspectos concernientes a la ubicación del negocio y el establecimiento

de los recursos necesarios para comenzar a funcionar.

La idea de montar éste negocio nació, primero que todo, del deseo de independencia por parte de los socios, y del bien infundado lema de la Escuela de Administración de Negocios, de "Hacer del Administrador un Empresario", así como el haber palpado la necesidad latente en el mercado, en cuanto a calidad y cantidad, de la producción de los productos antes mencionados, además del deseo de optimizar el servicio de cafetería en la zona donde se habrá de ubicar el negocio.

1. UBICACION DEL NEGOCIO

Para establecer cual será el sitio apropiado para la ubicación de nuestro negocio, analizaremos a continuación todos los factores que en este aspecto influyen, ya que de la selección de la localización va a depender que el negocio sea más productivo, por cuanto esto tiene que ver con los costos de producción, el volumen de ventas, la adquisición de materia prima, la adquisición de mano de obra, los transportes, los servicios y el tráfico de la clientela.

1.1. LOCALIZACION Y DISPONIBILIDAD

1.1.1. Materias Primas

En cuanto a la disponibilidad de materias primas por la localización del negocio, no se tiene ningún problema ya que todos los proveedores de estas, estan en capacidad de hacerlas llegar al negocio oportunamente y en buenas condiciones sin importar en donde se encuentre ubicado, por lo tanto este factor es favorable, ya que los costos de la materia prima no se verán afectados por cuestiones de transporte.

1.1.2. Mano de Obra

La oferta de mano de obra para Panadería y Cafetería es muy amplia y no influye mucho de la localización.

zación del negocio tener una buena disponibilidad de ésta. Por la naturaleza de los cargos, en el área de producción y cafetería, no es difícil su consecución, teniendo buenas políticas de remuneración y seguridad social.

1.1.3. ✓ Local

Por la capacidad económica de los socios, por el momento solo se puede pensar en alquilar un local que este de acuerdo con las necesidades del negocio. Más adelante y de acuerdo al desarrollo del negocio se puede establecer la posibilidad de compra de un local ó terreno para las instalaciones.

1.1.4. ✓ Servicios

En cuanto a los servicios, el local debe contar con todos los necesarios como son electricidad, agua, recolección de basuras y teléfono. Este aspecto no presentará mayores problemas, ya que el local se encontrará ubicado en la zona urbana y se asumirán los costos que ellos impliquen.

1.1.5 ✕ Transportes

En este aspecto lo más importante es que los trabajadores cuenten con un buen servicio en la zona y en cuanto al transporte para la distribución de los productos a la clientela el local debe estar ubicado en las cercanías de la mayor parte de ésta.

1.1.6. ✓ Competencia

En la zona donde se espera ubicar el negocio, ha-

brá que tener en cuenta, más que todo, la competencia para el servicio de cafetería, ya que en cuanto a la competencia para la venta y distribución del pan para hamburguesas y perros calientes no se encuentra ubicada en un sitio específico. El negocio debe estar ubicado en una zona donde no se encuentren muchos sitios que presten el servicio de cafetería y a su vez existan negocios de otra especie, de los cuales sus trabajadores puedan hacer uso de nuestra cafetería.

1.2 DEFINICION DE LA UBICACION

De acuerdo a todos los aspectos analizados anteriormente, hemos decidido ubicar nuestro negocio en el norte de la ciudad, específicamente en la Calle 85 con carrera 12, esta se encuentra en el Barrio Antiguo Country.

1.2.1. Descripción del Local

El local está compuesto de dos plantas. Sus dimensiones son de seis mts. de frente por quince mts. de fondo con una altura de 2.20 mts. para cada una de las plantas. Para mayor comprensión veáse Figura 1 y Figura 2

1.3 ANALISIS DE LA ZONA

La zona donde se ubicará el negocio se puede dividir en tres grandes segmentos, que son: Las familias que viven en el sector, los trabajadores de los negocios y oficinas aledañas y gran parte de los negocios de comida rápida que utilizan el pan para hamburguesas y perros calientes. En cuanto a las familias que

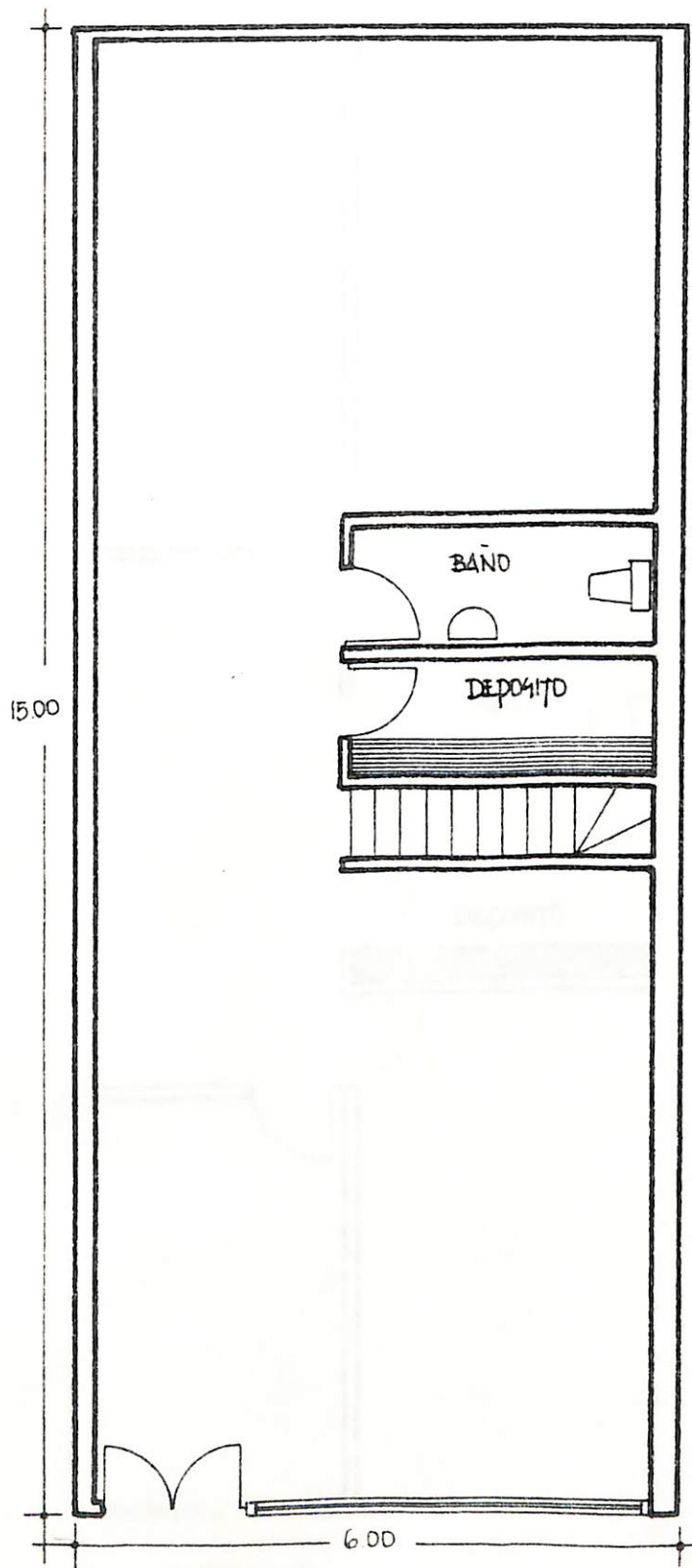


FIGURA 1. Primera planta del local

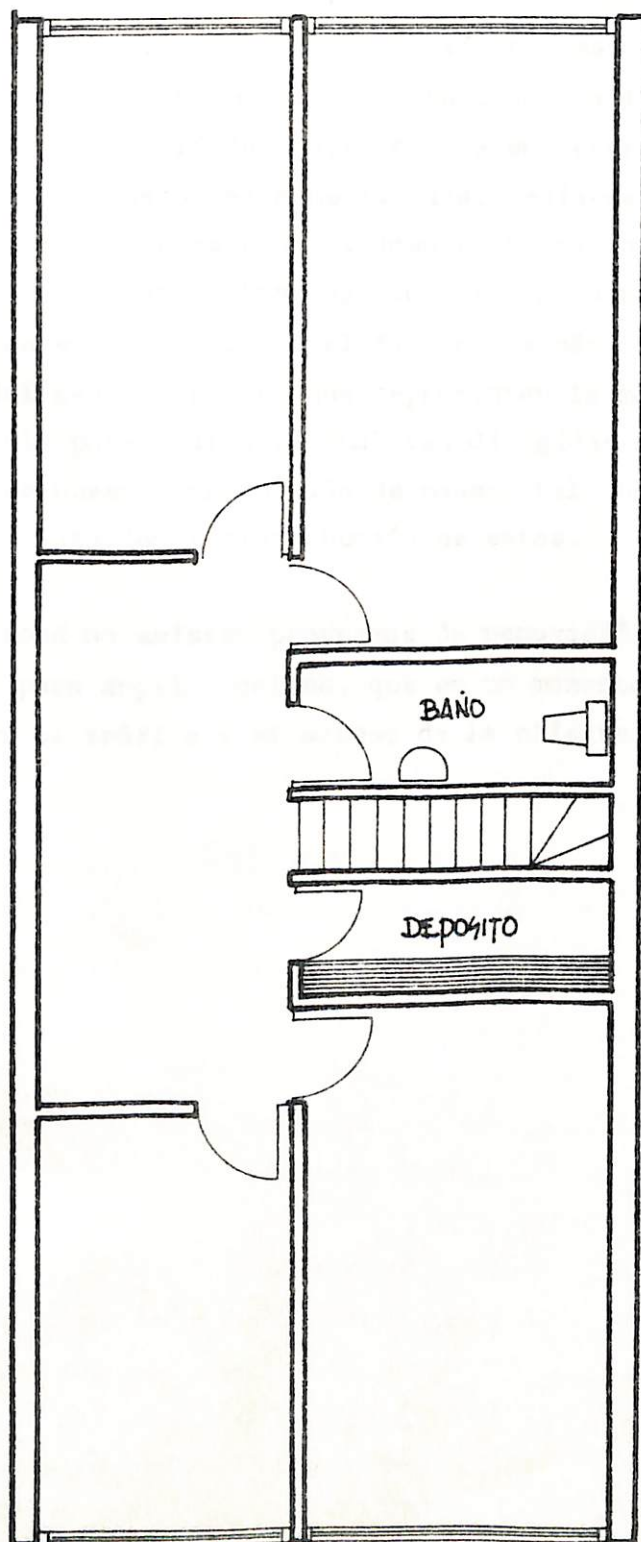


FIGURA 2. Segundo planta del local.

viven en el sector pertenecen a la clase socioeconómica media-alta de las cuales se espera utilicen nuestro servicio de panadería para su consumo diario. En cuanto a los trabajadores de los negocios y oficinas aledañas se encuentran ubicados entre la clase socioeconómica media baja, media-media y media-alta, de los cuales se espera utilicen el servicio de cafetería-panadería. En cuanto a los negocios de comida rápida que se encuentran en la zona, fué el factor que más influyó en la ubicación del negocio puesto que representan la mayor parte de la clientela potencial a la cual van dirigidas las dos líneas líderes de nuestra producción de manera tal que se facilitará la comercialización y distribución de estas.

En la zona no existen programas de renovación urbana, ni proyectos para ampliar calles, que en un momento dado podrían perjudicar el tráfico y el acceso de la clientela.

2. ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS

En este capítulo estudiaremos cuales son los activos fijos que debe adquirir para empezar a funcionar.

Para este propósito elaboraremos una lista, a manera de relación, de toda la maquinaria y equipo, muebles y enseres, y vehículos de los cuales se hará un análisis más detallado en la parte financiera.

2.1. / MAQUINARIA Y EQUIPO

Los elementos principales en cuanto a maquinaria y equipo que se deben adquirir para comenzar a funcionar la panadería y cafetería son los que se relacionarán a continuación.

- Horno:

Se adquirirá un horno metálico desarmable, eléctrico, de dos cámaras con las siguientes características; una capacidad de cuatro latas en cada cámara. Este horno tiene un aislamiento especial que evita la fuga de calor al exterior, que inside en un menor consumo de energía y logra un calor parejo en toda la cámara. Cada cámara tiene un comando independiente, que consta de un swich regulador de la temperatura del piso y otro para regular la del techo, de tres posiciones cada una. Pirómetro indicador de temperatura e interruptor de alumbrado interno de la cámara. Además cuenta con una cámara en la parte interior, la cual puede ser utilizada como depósito o puede adaptarse como cámara de fermentación. Este horno tiene

una potencia de 15 KW.

- Cilindros:

Es la máquina utilizada para amasar la harina con los ingre
dientes y darle uniformidad, suavidad y tersura necesaria pa
ra el moldeo del pan. Este tendrá una capacidad de treinta
kilos procesables en veinte minutos. Un motor de 1.5 CV, ten
drá una velocidad de 1.000 revoluciones por minuto. Este se
rá eléctrico para luz trifásica.

- Batidora:

Esta será eléctrica de marca Hobart, modelo C-100, la cual -
tiene un motor de un cuarto de caballo de fuerza, con coji-
nes o rodillos de bola. Cuenta con un interruptor de palan-
ca de un solo polo montado y conectado, tiene tres veloci-
dades positivas tanto para el agitador como para los aditamen-
tos.

- Artesa:

Este es un implemento adicional al mesón para tener las ma-
terias primas a disposición. Esta fabricada en acero inoxi-
dable y cuenta con rodachines para su fácil desplazamiento,
y se encuentra dividida en tres compartimientos.

- Mesón:

Esta es la mesa de panificación, fabricada en acero inoxida
ble sobre un tablón de dos centímetros de espesor.

- Cortadora:

Esta es manual con una capacidad de treinta kilos, que corta
la masa en tamaños uniformes para comenzar a darle la forma
al pan. Es de marca Hobart.

- Tajadora:

Es una cortadora para el pan de molde principalmente. Es eléctrica y de marca Kadell.

- Estufa:

Se adquirirá una estufa eléctrica de dos puestos de marca Haceb, portátil como las conocidas en la mayoría de hogares.

- Greca:

Se adquirirá una greca marca Casa de la Greca, de un solo cuerpo, con capacidad de media libra de café, 60 tintos, dos resistencias de 600 watios cada una.

- Registradora:

Eléctrica, marca Tec, modelo MA-70. Se realizarán automáticamente los cálculos de descuento y cambio, registración repetida, totalización de ventas, además memoriza la situación de transacciones indicando claramente la cantidad y contenido registrado.

- Otros:

Otros de los elementos necesarios serán: escabiladeros, latas rodajas, sierras o cuchillos, raspadoras, brochas, ollas, moldes, etc.

2.2. MUEBLES Y ENSERES

En este aspecto se adquirirán los necesarios para el almacén como para las oficinas y estos comprenden: vitrina refrigerante, mostrador, canastas de reparto, estante de exhibición, escritorios, canastillas para el estante de exhibición, mesas y tahuretes para la atención al público, canecas, archivador, todos los

implementos de papelería y útiles de oficina, útiles de aseo.

2.3 VEHICULOS

La empresa deberá adquirir un vehículo motorizado, que será utilizado en la distribución, este será una furgoneta Renault 4, preferiblemente usada. Además se contará con una bicicleta de carga con parrilla adelante y atrás.

3. DISEÑO DEL AREA COMERCIAL

En el desarrollo de este capítulo se tratarán los diferentes temas relacionados con la comercialización y su estilo en la empresa, analizando como primera medida el mercado de los productos que se venderán, enfocándolo hacia los productos líderes que serán la base para nuestra comercialización; la manera como se enfocarán las ventas, la distribución, la promoción y publicidad de los mismos; se establecerá la política de precios y las relaciones de la empresa con los proveedores y finalmente se establecerán las políticas sobre el control de existencias.

3.1. EL CLIENTE

Como es sabido por cualquier empresario, la variable más importante para las empresas y sobre el cual gira todo su interés, es su clientela o los consumidores de su producto. Si no existieran, la empresa no vendería y al no vender los artículos producidos, la empresa no obtendría los ingresos necesarios para subsistir y se cerraría.

Los posibles clientes que tendrá la empresa para los productos líderes a distribuir, que serán el pan para hamburguesa y el pan para perros calientes y emparedados, estarán compuestos por:

- Negocios de comida rápida
- Restaurantes
- Cafeterías
- Hoteles

- Clubes sociales y deportivos
- Instituciones educativas
- Residencias estudiantiles.

En cuanto a los posibles clientes para el servicio de cafetería y panadería, como se había indicado anteriormente, estarán constituidos por:

- Trabajadores de la zona
- Familias de la zona
- Transeuntes

La estrategia que se utilizará para captar la clientela para los productos líderes, consistirá en que el Jefe de Ventas este permanentemente visitando los posibles clientes, para observar sus necesidades y así poder presentarles los productos, haciendo énfasis en la calidad de estos y la necesidad de ellos de mantener en su establecimiento una clientela acostumbrada a consumir productos de primera calidad y a un precio razonable y competitivo, además de ofrecer un servicio eficaz, rápido y oportuno de distribución.

3.2. EL PRODUCTO

Los productos que ofrecerá la empresa a la diferente clientela serán los siguientes en su orden de importancia:

- Mogolla para hamburguesa
- Pan para perros calientes
- Pan para emparedados
- Mogolla pequeña para acompañar comidas
- Pan con uvas
- Pan francés
- Pan de molde
- Croissant sencillo y relleno

- Roscón con bocadillo
- Mojicón
- Galletas
- Mantecada

En la cafetería se ofrecerán todos los productos inherentes a este servicio, los cuales, en su gran mayoría, se conseguirán por medio de proveedores. Los productos a ofrecer en la cafetería serán los siguientes:

- Café en leche
- Perico
- Tinto
- Agua aromática
- Leche
- Kumis
- Yogurt
- Gaseosa
- Empanadas
- Emparedados
- Todos los producidos por la panadería

Los únicos productos que llevarán empaque serán los que los clientes que utilizarán el servicio de distribución requieran en sus pedidos. El pan de hamburguesa se empacará en bolsas de polietileno que contendrán diez unidades cada una; el pan para perros calientes también se empacará en bolsas de polietileno con un contenido máximo de cincuenta unidades, puesto que estos van pegados; y los demás panes que los clientes requieran en sus pedidos serán empacados en bolsas de polietileno para una capacidad máxima de veinte panes dependiendo de la cantidad del pedido. Esta clase de bolsa se utilizará teniendo en cuenta su resistencia a las roturas y la conservación de la frescura del pan.

En la cafetería se utilizarán bolsas de papel para empacar los

productos de venta directa, que el público requiera que le sean calentados, tales como emparedados, empanadas, croissants relle nos, etc.

3.3. VENTAS Y DISTRIBUCION

3.3.1. Ventas Externas

La estrategia de ventas a desarrollar será planeada, dirigida y controlada por el Jefe de Ventas en coordinación con el administrador. Ellos estarán dedicados a la consecución de clientes por medio de las visitas directas a los ya establecidos como posibles. Para atraer a estos clientes hacia el consumo de los productos ofrecidos, se basarán principalmente en la calidad de estos, así como en la variedad y la prestación de un servicio eficaz de distribución.

Un factor muy importante para establecer una buena estrategia de ventas son las políticas de precios y plazos de pago.

En cuanto a los plazos de pago se darán a quince y treinta días, dependiendo de la magnitud de los pedidos; se debe tener en cuenta que habrá clientes que hacen los pagos inmediatamente reciben el pedido y otros que acumulan sus facturas para cuando la administración establezca las fechas de pasarle las cuentas y así proceder a cancelarlas.

Para que la estrategia de ventas funcione y dé buenos resultados, el Jefe de Ventas y el Administrador deben hacer un uso muy efectivo de las relacio

nes públicas con un buen trato al cliente y una - buena presentación de los productos, de manera que después de establecer la relación empresa-cliente, éste último esté siempre plenamente convencido de que está comprando el mejor producto de su clase - en el mercado y que está, llenando la necesidad para su negocio; cuestiones estas que tiene que ha-cerselas sentir el Jefe de Ventas y las personas - encargadas de la distribución y además mantenerlos en ese estado.

3.3.2. Ventas en la Panadería

Para mantener un buen nivel de ventas en las insta-laciones de la panadería se deben tener muy en cuen-ta los siguientes factores:

- Renovar las exhibiciones

Aunque los artículos de la panadería son limi-tados la exhibición debe cambiarse con frecuen-cia. Si no puede cambiarse todo de una vez de-ben hacerse de una manera tal, que los clientes vean algo nuevo con frecuencia. Se debe procu-rar que la mercancía no se dañe, además esto - obliga a limpiar la vitrina. Cuando se vaya a preparar cada vitrina se deben hacer las siguien-tes preguntas ¿Qué atrae al público a una vitri-na?, ¿Qué hace que entre la gente al estableci-miento?. La exhibición debe tener la virtud de llamar la atención, también debe tener ilumina-ción brillante, colores vivos y letreros gran-des. Las vitrinas deben estar muy limpias; si es necesario se deben lavar diariamente; además debe quitarse el polvo cuando sea necesario.

La exhibición debe ser bien balanceada, que no se pierda la mercancía, pero tampoco lo contrario, no se debe aglomerar la mercancía. Es muy importante que la mercancía esté bien fresca, si el cliente ve que la mercancía está pasada, seguro que se irá a otra panadería donde le ofrezcan productos recién hechos, además se lo dirá a otros clientes, por lo consiguiente se puede perder clientela.

- Buena Iluminación:

Al público le gustan las luces brillantes, ayuda a atraer la clientela, hay sistemas de luz muy buenos y relativamente económicos, hoy se utiliza mucho la luz indirecta, la iluminación fluorescente cada día se usa más.

- Limpieza Esmerada

Si en cualquier establecimiento debe haber "limpieza", ésta debe ser extremada en todo el local de la panadería, puesto que la clientela se correría si encontrara las instalaciones de la panadería en un estado de limpieza deficiente.

- Espacio Razonable

Al público le gusta la comodidad, por lo tanto preferirá la panadería en donde otra gente no se moleste y que tenga buena circulación.

- Temperatura Agradable

La sala de ventas no debe estar ni muy fría, ni muy caliente, en una temperatura promedio para así agradar a nuestra clientela; en todo caso debe estar más bien fría pensando en la comodidad de nuestro personal de ventas que es ta trabajando.

- Olor a Pan

No hay más agradable, ni hay vendedor que lo pueda superar, que el olor a pan recién horneado. No puede haber en la panadería el olor de productos químicos raros o malos.

3.3.3. El Personal de Ventas

El personal de ventas es muy importante para vender; no basta con un buen producto, si los vendedores no saben vender ya que los clientes irán poco a poco dejando de entrar al establecimiento.

Las siguientes son unas de las cualidades más importantes que debe poseer un buen vendedor:

- Psicología:

Todo vendedor debe saber que cada cliente ha de recibir un tratamiento especial, según su carácter. Si el cliente tiene dudas se deben explicar con paciencia pero sin excederse en esta.

- Amabilidad:

Así como el vendedor que recibe a un cliente

de una manera agradable ayudará a que ese cliente vuelva de nuevo.

- Buena Presentación

Si el personal de ventas es femenino deberá utilizar uniformes. El peinado debe ser sencillo y llevará un pequeño sombrero. También debe llevar un maquillaje discreto lo cual ayudará igualmente al negocio.

- Manejo de Quejas:

Se presentan muchos reclamos, a veces pueden ser justificados. El buen vendedor debe presentar sus disculpas personales o en nombre de la empresa. Cuando no son justificados se debe aceptar la queja, no hacer comentarios y conservar la calma.

- Conocimiento de la Mercancía:

Todo buen vendedor debe conocer lo que vende en la panadería. El administrador debe enterar a los vendedores ; explicarles que ingredientes entran en cada producto; convencer a los empleados de la buena calidad de los productos dándoselos a probar regularmente.

- Interés por la Empresa

El vendedor debe interesarse por la empresa, debe efectuar su trabajo con satisfacción y gusto pero el administrador tiene que ayudar a que

el vendedor adquiriera ese interés por la empresa, explicándole como funciona, cuales son los artículos a vender, pidiéndole su opinión de como vender más aceptando las ideas de este hasta donde sea posible.

3.3.4. Distribución

La distribución de los productos estará a cargo del departamento de distribución y cobranzas, por lo tanto no existirá ninguna clase de intermediarios.

Para cumplir esta función se contará con un vehículo utilizado exclusivamente para estos fines, ciñéndose a las rutas establecidas por la Administración basado en la ubicación de la clientela y los horarios de atención y recibo de mercancías de ésta.

También se contará para la distribución a la clientela de la zona, con una bicicleta de carga, ya que pueden presentarse pedidos imprevistos que la clientela solicite y requiera que le sean suministrados inmediatamente. En este proceso de distribución estará incluida la recuperación de cartera, puesto que los encargados de la distribución serán los mismos encargados de realizar las cobranzas a los clientes que se les haya otorgado cualquier clase de crédito.

3.4 EL PRECIO

En cuanto a la política de precios el gobierno tiene establecida una escala de precios para el pan, de acuerdo al peso de estos, por lo tanto la empresa se regirá por esta política, te-

niendo en cuenta que los costos de producción deben ajustarse a éste regimen especial.

Por otra parte se otorgarán precios especiales a aquellos clientes que hagan pedidos de gran cantidad y con una frecuencia relativamente alta, de manera que se justifique el concepto de "a un gran volumen de venta un precio menor", pero sin dejar de obtener una utilidad razonable que cubra todos los costos y deje un buen margen de ganancias.

3.5 ESTUDIO DEL MERCADO

Hoy en día por la naturaleza y la forma de vida de las comunidades, las grandes ciudades y sus distancias, la rapidez de los acontecimientos, han surgido los negocios de comida rápida en los cuales juega un papel muy importante la utilización del pan para hamburguesa, el pan para perros calientes y el pan para emparedados, que son los productos líderes de la Panadería y Cafetería Hamper.

De acuerdo a las investigaciones realizadas se ha podido detectar que en el mercado de estos productos, existe, para los negocios de comida rápida, una deficiencia en el servicio de distribución y en la oferta de la calidad y cantidad que ellos requieren; pues to que los productores dedicados a este ramo son pocos y no lo están haciendo de una manera especializada, por lo tanto no se encuentran en capacidad de satisfacer ésta demanda.

Por otra parte ninguno de los productores a puesto interes en satisfacer la demanda que se presenta en las instituciones educativas, clubes sociales y deportivos y residencias estudiantiles mercado hacia el cual se verán dirigidas nuestras acciones en cuanto a venta y distribución.

Por todos estos aspectos analizados anteriormente, fue que se decidió localizar el negocio en la zona ya descrita, dentro de la cual se encuentran ubicados la mayor parte y principales negocios de comida rápida, instituciones educativas que requieren éste servicio y gran parte de los clubes sociales más importantes de la ciudad.

De acuerdo a un sondeo realizado en la zona y en otros sitios donde se encuentran ubicados gran cantidad de clientes potenciales, hemos podido determinar una relación de posibles clientes, que detallaremos a continuación:

- RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA:

Burger King.
The Place 88.
The Place 94.
Pepe Pronto 85.
Pepe Pronto 38.
Cactus.
Torcuato.
Coffee Shop.76.
Coffee Shop 19.
Whoper King.
Cream El Chiquito Chico.
Cream El Chiquito Chapinero.
Cream Paparazzi.
Hamburguesas del Oeste
Pizza Nostra.
Pronto 63.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
BIBLIOTECA Y DOCUMENTACION
PROCESOS TECNICOS

Kachile.
Rincon.
Empanadas de la 76.
Salchichas Caseta.
Empanadas y Pastelitos.
Lomitos 1 y 2.
Pepe Candela.
Tico - Tico.
Empanadas y Arepas.
Arepas & Cia.
Puestos ambulantes de Perros calientes.

- INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y RESIDENCIAS ESTUDIANTILES:

Colegio San Carlos.
Colegio Andino.
Colegio Emanuel D'alzon.
Colegio Nueva Granada.
Colegio Colombo Hebreo.
Colegio El vetia.
Colegio Sans Facon.
Colegio de La Salle.
Colegio Pedagogico.
Pontificia Universidad Javeriana.
Universidad d los Andes.
Universidad Piloto de Colombia.
Escuela de Administración de Negocios.
Universidad de la Sabana.
Hontanar Residencia Estudiantil.
Diagonal Residencia Estudiantil.
Inaya Residencia Estudiantil.
Ingara Residencia Estudiantil.
Centro Colombiano de Capacitación.
Lozano Residencia Estudiantil.
Hincapie Residencia Estudiantil.

- CLUBES SOCIALES Y HOTELES:

Club de los Lagartos.

Club de Economistas.

Club Unicornio.

Club de Country.

Club del Rancho.

Club los Arrayanes.

Hotel La Fontana.

Hotel Charleston Bogotá.

Hotel Cosmos 100.

Hotel Bogotá Plaza.

Hotel Chico 94.

Por medio del sondeo realizado en todos los establecimientos relacionados anteriormente, se pudo establecer, por sus hábitos de consumo y de compras, que todos ellos están en capacidad y tienen la necesidad latente de contratar un servicio de distribu-ción y ventas mejor calificado del que les pueda ofrecer su proveedor actual.

La mayoría de todos ellos demuestran una insatisfacción en cuanto a la calidad de los productos de panadería que están utili-zando en la actualidad, por lo tanto se estima que todos ellos puedan requerir el servicio que la panadería Hamper está dispuesta a ofrecerles.

De acuerdo a la cantidad, de los productos que ofrece la panadería, que podrían consumir todos éstos clientes y unas ventas estimadas, directamente en el establecimiento, por el servicio de cafetería, se ha llegado a establecer un total de \$600.000.00 mensuales en ventas, que darían un total anual de \$7'200.000.00 por lo tanto estos datos que arroja el estudio, serán los utilizados más adelante para realizar la proyección y presupuestar los estados financieros de la compañía.

4. DISEÑO DEL AREA DE PRODUCCION

Desde que los egipcios introdujeron la fermentación en la industria del pan, la técnica de la elaboración no ha experimentado cambios esenciales. Hoy, como entonces, las operaciones fundamentales consisten en moler los granos, hacer la masa, darle el reposo para que se fermente y finalmente hornearla.

Los ingredientes que se emplean son: harina,grasa, algún líquido,azúcar, sal y levadura. Es necesario mantener la misma temperatura durante la fermentación, efectuar un amasamiento uniforme y conseguir la coción deseada.

En lo que se refiere a su valor de panificación, varían las harinas de acuerdo con la cantidad de gluten que pueden formar. El gluten es la sustancia que dá elasticidad a la masa de modo que pueda expandirse y conservar las burbujas de gas que se producen durante la fermentación. La levadura viene en pastillas que se venden en el mercado, también es posible prepararla en el hogar en forma líquida. Para hacer la masa - se emplea agua o leche, se utiliza una grasa (manteca animal o vegetal) para obtener la miga blanda. Las panaderías modernas cuentan con equipos sofisticados para la producción, pero en Colombia todavía nos en-contramos en el kinder de la panificación.

4.1 PROGRAMACION DE LA PRODUCCION

La programación de la producción necesaria para la venta en el almacén se hará de acuerdo al establecimiento de un promedio de

ventas de pan en éste, o sea que se tomará como una orden de pedido, de manera que se tenga un margen para aquellos productos que tienen la probabilidad de ser solicitados por otros clientes en forma inmediata.

En si la programación de la producción se hará por ordenes de producción, las cuales serán elaboradas por el administrador de acuerdo a los pedido hechos por los clientes el día anterior al que lo necesiten.

4.1.1.

Relación de Pedidos

Diariamente se elaborará una relación de pedidos, que contendrá los siguientes datos: Cliente, producto y cantidad.

Esta relación se hará conjuntamente para todos los clientes y servirá también para el proceso de empaque, de manera que los encargados de esto esten enterados de la cantidad que deben empaclar para cada cliente; además ésta relación será la base para la elaboración de la orden de producción. Para una mayor comprensión de esta relación de pedidos véase Figura 3.

4.1.2.

Orden de Producción

La orden de producción diaria se elaborará de acuerdo a la relación de pedidos, y contendrá los siguientes datos: Fecha de producción, relación de productos a elaborar, unidades a elaborar de cada producto, total de unidades a producir, persona que elaboró la orden y visto bueno del panadero mayor. Para una mayor comprensión de la orden de produc-

PANADERIA Y CAFETERIA
HAMPER LTDA.
RELACION DE PEDIDOS

FECHA: _____

[illegible]

FIGURA 3. Relacion de Pedidos.

ción veáse Figura 4.

4.1.3.

Control de Consumo de Materias Primas

Para el control de consumo de materias primas que se tengan en la bodega, se contará con una orden de salida de almacén que contendrá los siguientes datos: Fecha de salida, número de salida, clase de material entregado, cantidad, fecha de la orden de producción a que se destina, persona que entregó y persona que recibió. Para una mayor comprensión de la orden de salida de almacén veáse Figura 5.

Para la comprobación de la orden de salida de almacén, se elaborará en original y copia; el original servirá para el control de existencias en el almacén y la copia para quien recibe materiales.

4.1.4.

Control de existencias

Para el control de existencias en el almacén se utilizará la tarjeta de kardex, forma minerva la cual es muy práctica y tiene como ventajas las siguientes:

- Saber que físicamente existen materiales en el almacén.
- Permite evitar pérdidas de materiales.
- Permite controlar el mínimo de existencias en el almacén para ordenar a tiempo la compra de la cantidad necesaria.

PANADERIA Y CAFETERIA.
HAMPER LTDA.

ORDEN DE PRODUCCION EN PLANTA

FECHA: _____

PRODUCTO		UNIDADES
A	HAMBURGUESA	
B	PERRO	
C	MOGOLLA	
D	UVA	
E	FRANCES	
F	MOLDE	
G	CROISSANT SENCILLO	
H	CROISSANT RELLENO	
I	ROSCON	
J	MOJICON	
K	GALLETA	
L	MANTECADA	
TOTAL UNIDADES A PRODUCIR		
ELABORADO POR:		Vc. Bo. PANADERO MAYOR

38

inventario

PANADERIA Y CAFETERIA HAMPER LTDA. ORDEN DE SALIDA DE ALMACEN		FECHA: _____ NUMERO: _____
MATERIALES ENTREGADOS	CANTIDAD	FECHA DE ORDEN DE PRODUCCION
ENTREGO:	RECIBIO:	

FIGURA 5. Salida de Almacen.

4.2.1. Materias Primas

4.2.1.1. La Harina

Durante la molienda, el trigo es sometido a un largo proceso que como resultado final dá un polvo fino blanco, con características propias, que después de ser mezclados con otros ingredientes como agua, levadura y sal y sometidos a una fermentación y horneado, dá como resultado un producto comestible conocido como pan.

La harina blanca para pan es extraída únicamente - del trigo, por ser este cereal el único conocido - por el hombre que contiene en buena proporción dos proteínas principales que al unirse en presencia - del agua forman la estructura del pan (gluten).

Para obtener una harina de buena calidad y con características panificables, el trigo además de - ser de muy buena calidad, debe antes pasar por un largo proceso que arranca desde su análisis, acondi- cionamiento y molienda hasta su uso en las panade- rías.

4.2.1.2. La Levadura

La levadura son unos hongos diminutos, capaces de fermentar el azúcar en disolución, dando anhídrido carbónico y alcohol. Desde los tiempos más primi- tivos la levadura se ha utilizado como agente natu- ral de fermentación de la masa, desde el comienzo del siglo actual en forma de levadura prensada tal como se utiliza hoy en día.

Una levadura debe cumplir tres condiciones esencia

les en la elaboración de panes de calidad satisfactoria:

- Producción buena y constante de gas.
- Maduración de la masa
- Contribuir al sabor y aroma característicos del pan.

Debido a la eficiencia de las levaduras cultivadas en cumplimiento de estos requisitos, se consideran como los agentes leudantes más apropiados para la panificación, hasta el presente no existen sustitutos que la puedan reemplazar con ventajas.

4.2.1.3. La Sal

Hay en el mercado muchas sales preparadas; algunas tienen añadidas otras sales, tales como fosfatos, - que actúan como alimento para levadura y que afectan también el gluten de la harina. Las sales de mesa se obtienen añadiendo suficiente carbonato - magnésico, que actúa sobre la sal corriente de forma que la mantiene en polvo.

Las funciones de la sal en la panificación son las siguientes: Da sabor al pan, confiere al pan determinado aspecto atractivo, contrae y estabiliza el gluten de la harina, en las fermentaciones prolongadas impide que la levadura trabaje demasiado rápido y restringe la actividad de las bacterias en la masa, ayuda a mantener la humedad de la pieza una vez que ésta ha salido del horno.

4.2.1.4. El Agua

El agua es uno de los ingredientes más necesarios

en la elaboración del pan. Las siguientes son algunas de las razones para su uso: al humedecer - las proteínas de la harina hace posible la formación de gluten, en ella se disuelven todos los ingredientes secos de la masa, se utiliza para regular la temperatura en la masa.

Como norma general, toda agua que se pueda beber puede utilizarse en la elaboración del pan. Podemos distinguir cuatro clases o tipos de agua que son: agua blanda, agua dura, agua alcalina y agua salina. El tipo ideal para el pan es el agua permanentemente dura sin ser extremadamente dura. El agua dura es aquella que tiene en solución sales de calcio y magnesio.

4.2.1.5.

La Leche

Por siglos la leche constituyó uno de los principales alimentos de la raza humana. Mucho antes - del advenimiento de los modernos recursos sobre - nutrición, el hombre conoció por instinto y observación que la leche de vaca, de jumento, de cabra, de búfalo o de otros animales de ordeño era buena para él y sus hijos. Actualmente no desconocemos sus cualidades, sabemos de un gran número de razones que la clasifican como parte sustancial de la alimentación humana, la leche es uno de los alimentos más completos que existe.

Las principales razones por las cuales debemos usar la leche en la panificación son las siguientes: mejora el color de la corteza, mejora las condiciones de la conservación, mejora el aroma y el sabor

y dá al pan una base lógica de la propaganda.

4.2.1.6. La Grasa

Es un ingrediente de suma importancia en la panificación. Según su estado físico son grasas o aceites, estos términos se refieren a su estado físico y no diferencias básicas de las sustancias. La grasa se clasifica en animal y vegetal. Las grasas - de animal más utilizadas son: manteca de cerdo, cebo, manteca de res, mantequilla, aceite de pescado y margarinas.

El efecto principal que persigue generalmente mediante la incorporación de aceite o grasa al pan, es físico, aunque según la cantidad empleada, también dará por resultado un enriquecimiento de este.

4.2.2. El Proceso General

Por cuestiones de secretos de la empresa en cuanto al proceso para la elaboración de los diferentes - productos, no se analizarán los procesos y formulas para la fabricación de los diferentes panes, ya que estos constituyen un valor muy importante para la compañía y de su conocimiento depende el éxito que pueda tener el negocio en el mercado; por lo - tanto se procederá a describir el proceso general para la elaboración de pan.

Los pasos generales en el proceso son los siguientes:

- Amase
- Moldeo

- Reposo para fermentación y crecimiento.
- Embolado
- Horneo

A continuación explicaremos más detalladamente el proceso de producción:

- Se mide o se pesa el agua, se retira una parte del agua en el recipiente adecuado para utilizarla al disolver la levadura.
- Se pesan los ingredientes solubles como la sal, azúcar, leche, alimentos para levadura, etc.
- Se añaden estos ingredientes al agua en la mezcladora para que se disuelvan bien.
- Se pesa la grasa y se deja afuera, ésta se utilizará más adelante.
- Se pesa la levadura y se disuelve en el agua que se dejó aparte.
- Se pesa la harina y se le añade a la solución que tiene en el mesón.
- Se empieza a amasar en el cilindro a baja velocidad y se hecha encima la solución de levadura.
- Cuando la masa este bien mezclada, se añade entonces la grasa y se continua amasando hasta que la masa se vea suave, tersa y bien pulida.
- Cuando la masa este lista se pasa a la cortadora para darle un tamaño uniforme según el tipo de pan.
- La masa ya cortada se pasa al mesón para su moldeo y se procede a poner las hogazas de pan y a moldearlo en las latas.

- Se pasan las latas al cuarto de crecimiento para dejar las hogazas en reposo para su fermentación y crecimiento.
- Mientras las latas se encuentran en el cuarto de crecimiento se fabrica el embolado.
- Luego se pasan las latas al mesóm donde se les aplica el embolado.
- Finalmente se procede a hornear las latas con las hogazas listas.
- El pan ya horneado se saca en latas y se colocan en los escabiladeros.
- Una vez este el pan enfriándose en los escabiladeros quedará listo para su consumo.

4.3. DISTRIBUCION DE PLANTA

La distribución de la planta se dividirá en los dos niveles del local. En el primer nivel se encontrarán localizadas la sala de almacén para cafetería y atención al público, y la sala de producción principalmente; en el segundo nivel se instalarán la bodega, el vestier de los trabajadores y la oficina de la Administración. Para una mayor comprensión de la distribución de planta veáse Figura 6 y Figura 7.

4.4. CONTROL DE CALIDAD Y MANTENIMIENTO

El control de calidad no solo es considerado como una técnica de supervisión de todos los productos, sino que de este dependen las características finales del mismo y por lo tanto su aceptación por parte de los consumidores. Pero veamos en que consiste el control de calidad, cuales son los factores que determinan la calidad y cuales los requisitos indispensables que

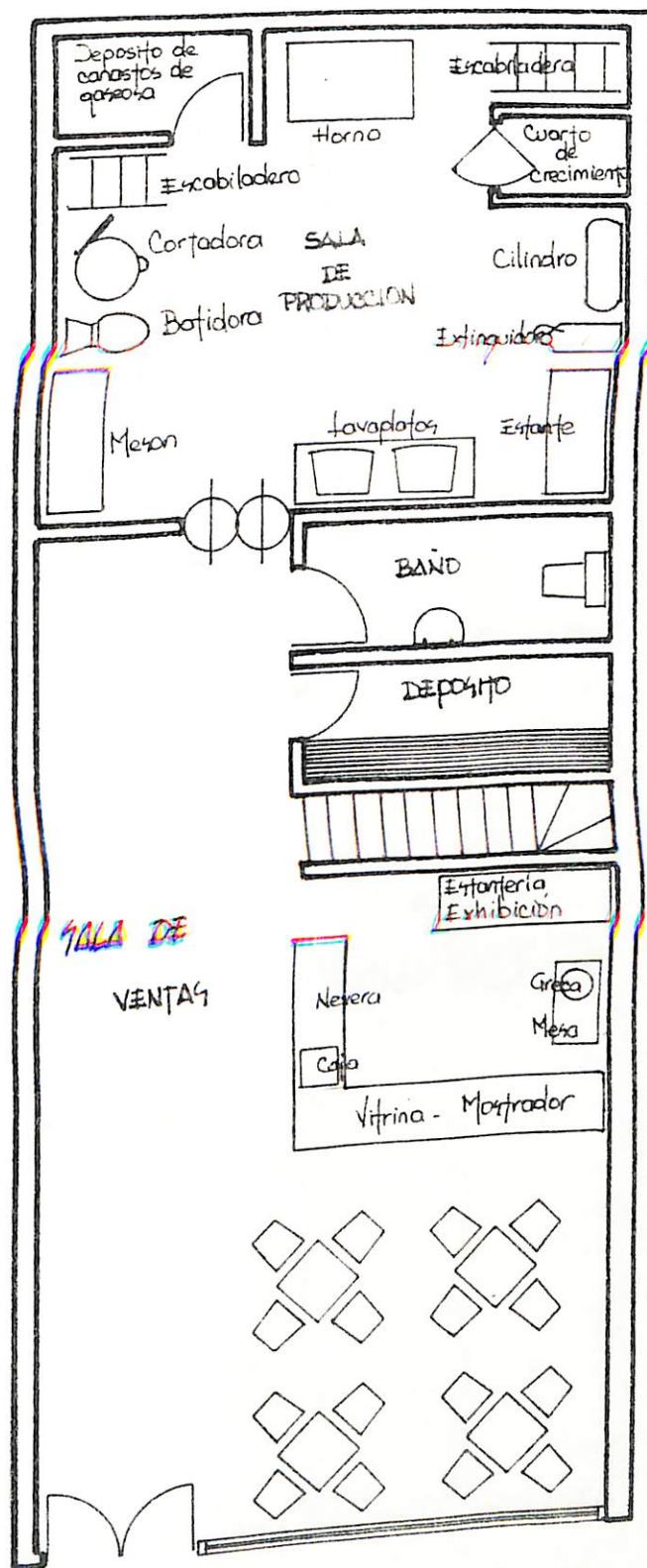


FIGURA 6. Distribución de planta primer nivel

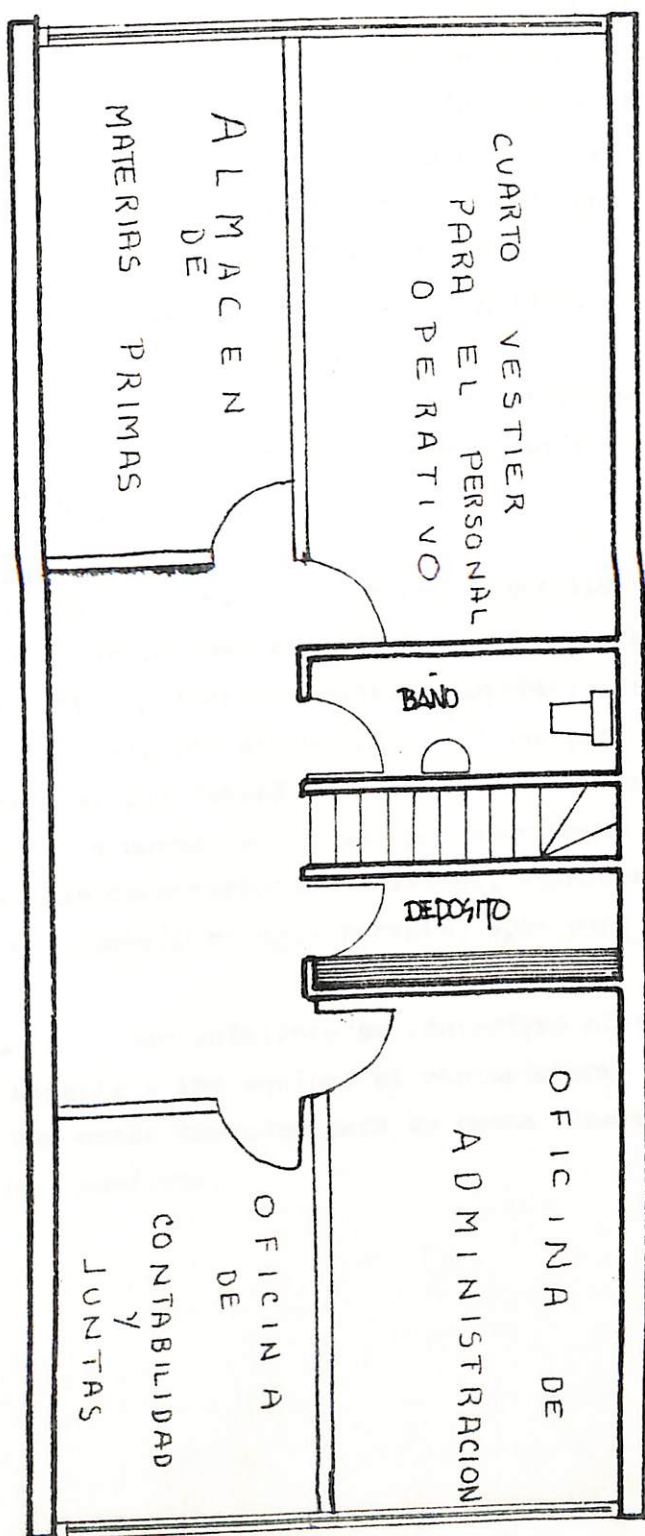


FIGURA 7. DISTRIBUCION Planta segundo nivel

deben tenerse en cuenta en la elaboración de productos de panificación, con el fin de obtener un mayor rendimiento y reducir al máximo los costos de producción. Para establecer la calidad de un producto de consumo masivo como lo es el pan es necesario considerar los siguientes factores: de una parte la apariencia la cual incluye tamaño, textura y sabor. Esto significa que forma, color, brillo, deterioro, integridad, constitución, suavidad blandura, jugosidad, consistencia y aromaticidad son las características que nos pueden llevar a determinar la calidad de nuestro producto. Todos estos factores serán controlados durante el proceso de producción.

De otra parte se tendrá la norma I-363 dictada por el ICONTEC, por medio de la cual se espera mejorar sustancialmente la calidad de este producto de consumo popular. Específicamente no se permite la adición de colorantes y que para efectos de comercialización, el pan deberá ser vendido de acuerdo con su masa. Otra de las normas expedidas por este Organismo es la relacionada con las características físicas, químicas y bacteriológicas que debe cumplir el agua potable, apta para el consumo humano.

En cuanto a mantenimiento se contratará el servicio necesario para hacerle a los equipos el mantenimiento preventivo y correctivo que estos demanden para su buena conservación y su perfecto funcionamiento.

5. DISEÑO DEL AREA DE PERSONAL

En éste capítulo se diseñara todo lo referente al área de personal, analizando la planeación; la organización, la cual incluye: el diseño de la estructura organizacional, el manual de funciones de la compañía, y se establecen las políticas para el reclutamiento, la selección la inducción y el sistema de remuneración y seguridad social; además se analiza que tipo de dirección y control tendrá la empresa en ésta área, para su correcto funcionamiento.

5.1 PLANEACION

La planeación implica determinar los objetivos que deban lograrse y los procesos que deban ejecutarse para asegurar su logro. Incluye la toma de decisiones, que es el proceso mediante el cual se determinan y evalúan los cursos de acción alternos que puedan tomarse y seleccionar aquel que se considere que es el más efectivo y factible.

La planeación del personal proporciona los cimientos para la organización de personal, dirección y control de las actividades de los empleados, que deban ser ejecutadas en orden hacia los objetivos establecidos que deban ser alcanzados. Sólo pudiendo anticipar que trabajos deben ejecutarse y como van a realizarse, la administración podrá desarrollar, dotar de personal y dirigir la organización que se requiera para tal proposito.

La planeación efectiva también contribuye a la creación de un clima más favorable para las relaciones humanas. Como resulta-

do de una planeación de personal cuidadosa, es más probable que los empleados sean colocados en aquellos puestos en los cuales puedan rendir sus mayores contribuciones y derivar la máxima satisfacción por su trabajo. La planeación efectiva puede contribuir al flujo, la distribución y la asignación más ordenada del trabajo, con el resultado de un desempeño más eficiente de los empleados y en la obtención, por ellos de más satisfacción en su trabajo.

En cuanto al planeamiento del personal de la panadería y cafetería, estará basado en una política de convicción de que el éxito de éste negocio depende principalmente de su personal y que el desarrollo del máximo potencial de cada empleado, no sólo es bueno para él, sino una ventaja máxima para la panadería. Por lo tanto la política de la panadería será proporcionar a sus empleados entrenamiento y oportunidades de manera que obtengan las satisfacciones y felicidad que provienen de contar con un buen ambiente, buenas recompensas y la satisfacción de un trabajo bien hecho. Para lograr estos fines la política de la panadería será emplear los individuos sólo con base en su idoneidad; reconocer a cada persona como individuo durante todo su periodo de asociación con la panadería; implementar continuamente la acción afirmativa y positiva que asegure que se están proporcionando oportunidades iguales a todos los miembros de la organización, así como las solicitudes de empleo sin tener en cuenta raza, credo, sexo o edad; revisar periódicamente el desempeño de todos los miembros del personal y proporcionar orientación continua para ayudar a progresar a todos los miembros del personal; proporcionar un ambiente atractivo y eficiente, manteniendo buenas condiciones físicas de trabajo y apoyando las relaciones armoniosas entre los miembros de la organización.

Por ser ésta una empresa pequeña, la planeación del personal en cuanto a requerimiento del recurso humano, se ceñirá a lo que

implique en éste sentido el manual de funciones de la compañía sin embargo en el comienzo varios de los cargos del área directiva serán ejercidos por una misma persona que para éste caso serán los socios y además serán los encargados de velar por que éste programa de personal sea ejecutado en las diferentes etapas del desarrollo de la organización.

Para lograr que el programa de personal se desarrolle de una manera exitosa, la compañía debe tratar en todo momento que todo el personal que labore en ella se identifique plenamente con el objetivo básico de la empresa y sienta el logro de éste como una satisfacción personal y que sean concientes de que es la base del éxito del negocio; por lo tanto formularemos a continuación éste objetivo básico de la empresa:

" La meta principal de la Panadería y Cafetería Hamper, será ofrecer un producto de mejor calidad a una mayor cantidad de clientes y a un menor costo; además optimizar el servicio de cafetería en la zona, por medio de una atención esmerada al público, que encuadre perfectamente dentro de la cordialidad necesaria para ésto".

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Panadería y Cafetería Hamper Ltda. es una pequeña empresa, que estará compuesta por la Junta de Socios, una Administración que depende directamente de la Junta de Socios, y los departamentos de Producción, Ventas y Contabilidad que dependerán directamente de la Administración.

En el departamento de Ventas funcionarán las secciones de Cafetería, distribución y cobranzas. Se contará con un Asesor Jurídico que no estará directamente relacionado con la estructura, sino que funcionará como un staff.

Para una mayor comprensión vease la Figura 8.

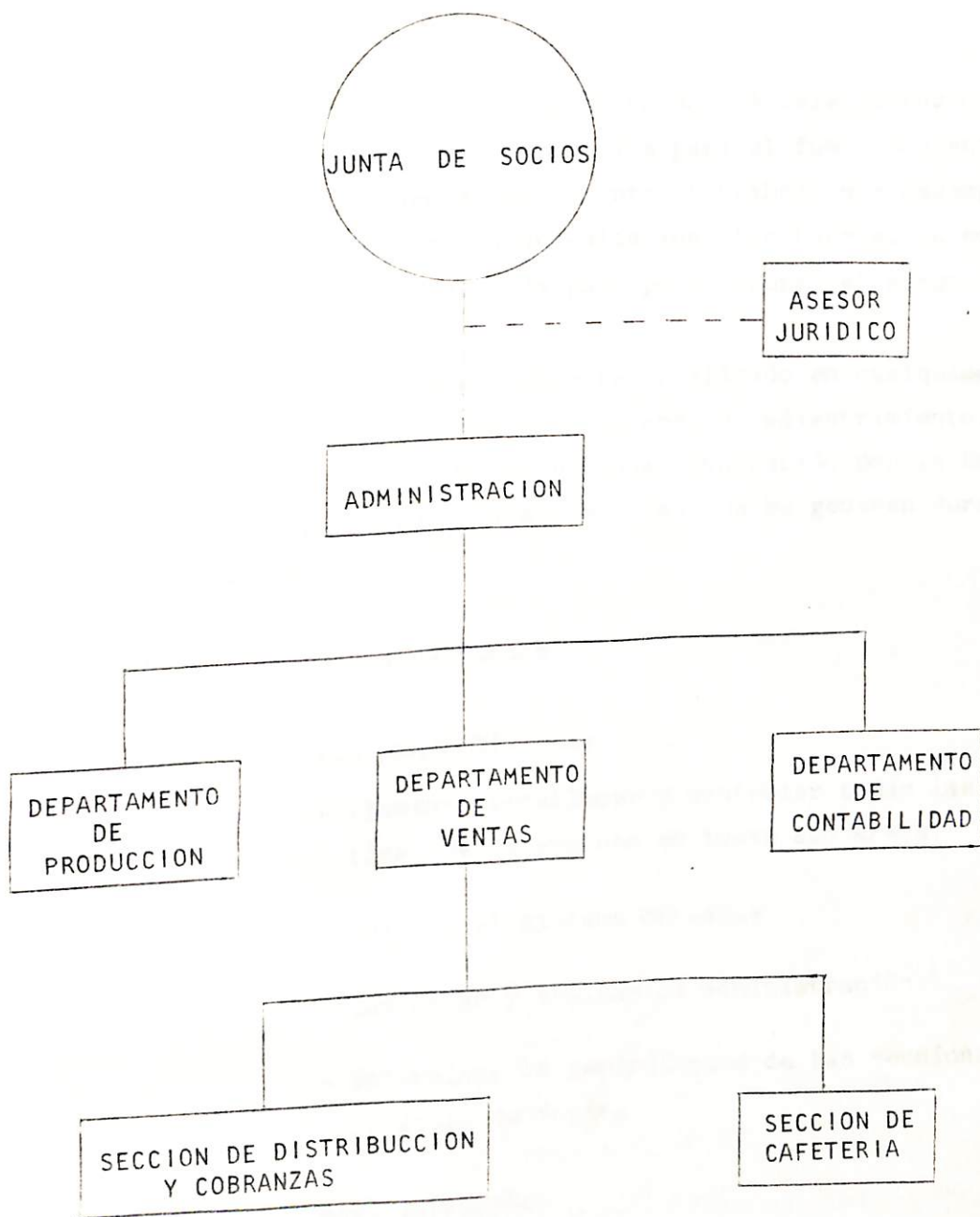


Figura 8 - Organigrama de la Empresa

5.3 MANUAL DE FUNCIONES

El objetivo de este manual es hacer un análisis ocupacional de todos los cargos que son necesarios para el funcionamiento del negocio y poder observar claramente el trabajo que desempeña - cada persona dentro de la organización, las tareas, la educación y experiencia requerida para poder ocupar el cargo.

Este manual de funciones puede ser utilizado en cualquier momento para la elaboración de programas de adiestramiento, entrenamiento e inducción del personal contratado por la Empresa para ocupar los cargos vacantes o los que se generen durante el desarrollo de ésta.

5.3.1. Junta de Socios

Funciones básicas:

- Planear, establecer y controlar todas las políticas de la empresa en todas sus áreas.
- Evaluar el sistema contable.
- Controlar y evaluar la administración.
- Determinar la periodicidad de las reuniones de la Junta de Socios.

5.3.2. Administración

5.3.2.1. Cargo: Administrador

Función Básica:

- Planear, dirigir y controlar la administración del negocio.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante la Junta de Socios por el correcto desempeño de las funciones asignadas al cargo, además recibe la supervisión directa de ésta.

Límites de Autoridad:

El Administrador no puede tomar decisiones fuera de las atribuciones que se le deleguen por la Junta de Socios.

Departamentos a su Cargo:

El Administrador tiene a su cargo los departamentos de producción, contabilidad y ventas.

Personal a su Cargo:

El Administrador tiene a su cargo todos los jefes de Departamento.

Funciones del cargo:

- Dirigir, controlar y orientar a todo el personal de la panadería.
- Planear y controlar las compras diarias.
- Hacer los pedidos de materia prima.
- Definir los requerimientos de mano de obra.
- Inventarios, evaluar y seleccionar los candidatos para los cargos.
- Mensualmente planear, dirigir y controlar los inventarios de materias primas y elementos de cafetería.
- Coordinar con todos los departamentos el desa-

rrrollo de las funciones diarias.

- Establecer el registro de proveedores.
- Planear y establecer los turnos de trabajo.
- Controlar el cumplimiento de los horarios y la asistencia de los empleados.
- Supervisar constantemente el trabajo de todos los empleados de la cafetería.
- Planear y establecer las políticas sobre el mantenimiento y aseo.
- Establecer las fechas de fumigación y contactar los proveedores de este servicio.
- Mantener los stocks de papelería, útiles de oficina y utensilios de aseo.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y las que la Junta de Socios le asigne.

Educación Requerida:

Grado en Administración de Empresas.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo se requiere una experiencia comprobada de tres años en cargos similares.

5.3.3.

Departamento de Producción:

5.3.3.1.

Cargo: Panadero Mayor

Función Básica:

- Planear, organizar y dirigir todo el proceso de producción diaria.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante la administración por el buen funcionamiento del departamento de pro
ducción, recibiendo la supervisión directa de la administración.

Límites de Autoridad:

El panadero mayor no puede tomar decisiones que estén fuera de las atribuciones que le delegue la ad
ministración.

Personal a su Cargo:

El panadero mayor tiene a su cargo el panadero y el ayudante de panadería.

Funciones del Cargo:

- Velar por el funcionamiento eficaz de las instalaciones.
- Controlar durante el proceso y al final la cali
dad del pan.
- Seleccionar los ingredientes a comprar.
- Seleccionar las mezclas de harinas.
- Prevenir el despilfarro de ingredientes y las pérdidas debidas al pan estropeado.
- Realizar las pruebas de rutina sobre la levadu
ra y materias primas necesarias para la fabrica
ción.
- Registrar las cantidades de materia prima utili
zadas para el control de su consumo.
- Establecer la uniformidad de las masas.

- Controlar el estado de la artesa de fermentación.
- Controlar la limpieza del cilindro, el mesón y el horno.
- Hornear.
- Controlar la temperatura del horno.
- Todas las demás inherentes a su cargo.

Educación Requerida:

Para el desempeño de este cargo es necesario comprobar una experiencia de cinco años, como mínimo, en cargos similares y manejo de hornos.

5.3.3.2.

Cargo: Panadero

Función Básica:

La función básica de este cargo es tablonar correctamente la masa.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante el panadero mayor por el correcto desempeño de las funciones asignadas al cargo.

Límites de Autoridad:

El panadero no puede tomar decisiones que estén fuera de las atribuciones que le delegue el panadero mayor.

Funciones:

- Darle la debida forma al pan.
- Fabricar el embolado.

- Embolar el pan.
- Alistar el mesón.
- Distribuir el pan correctamente en las latas.
- Controlar la fermentación en la artesa.
- Todas las demás funciones que el panadero mayor le asigne.

Educación Requerida:

Para el desempeño de este cargo se debe tener como mínimo tercero de bachillerato.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo es necesario comprobar una experiencia mínima de dos años en trabajos similares.

5.3.3.3.

Cargo: Ayudante de Panadería

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante el panadero mayor por el correcto desempeño de las funciones asignadas al cargo.

Límites de Autoridad:

El ayudante de panadería no puede tomar decisiones que estén fuera de las atribuciones que le de legue el panadero mayor.

Funciones:

- Atender la limpieza de los elementos de panadería.
- Suministrar los elementos y materias primas que

el panadero mayor le exija.

- Manejar la cortadora de masa.
- Todas las demás funciones que el panadero mayor le asigne.

Educación Requerida:

Para el desempeño de este cargo es necesario tener quinto año de primaria.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo es necesario comprobar experiencia de un año en cargos similares.

5.3.4. Departamento de Ventas

5.3.4.1 Cargo: Jefe de Ventas

Función Básica:

- Planear, organizar, dirigir y controlar el departamento de ventas y sus secciones.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante la Administración por el correcto desempeño de las funciones asignadas al cargo, además recibe la supervisión directa de ésta.

Límites de Autoridad:

El Jefe de Ventas no puede tomar decisiones fuera de las atribuciones que le delegue la administración.

Secciones a su Cargo:

Es responsable directamente por el control y manejo de las siguientes secciones operativas, que dependen directamente de este departamento:

- Sección de Distribución y Cobranzas
- Sección de Cafetería.

Personal a su Cargo:

El jefe del departamento de ventas tiene a su cargo las dos personas que operan en la sección de distribución y cobranzas y las tres personas que operan en la sección de cafetería.

Funciones del Cargo:

- Planear, organizar y dirigir las ventas.
- Realizar las visitas necesarias para contactar los clientes.
- Diariamente comunicar a la administración sobre los pedidos que haga la clientela.
- Promocionar los productos de la panadería.
- En coordinación con el cajero llevar el control de las ventas diarias y registrarlas en sus respectivos formatos.
- Establecer las rutas de distribución.
- Programar las actividades del mensajero.
- Mensualmente inspeccionar el pan producido en la empresa y compararlo con el de la competencia.
- Recibir y comunicar a producción sobre las quejas de los clientes para darles solución.
- Asesorar al cliente sobre el tipo de pan que de

be consumir, dependiendo del negocio.

- En coordinación con la administración establecer las políticas de crédito a los clientes y la recolección de cartera.
- Diariamente elaborar las facturas sobre los pedidos.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y las que la administración le delegue.

Educación Requerida:

Grado en administración de empresas y/o estudios sobre ventas y relaciones públicas.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo se requiere una experiencia mínima de dos años en ventas o en cargos similares.

5.3.5. Sección de Distribución y Cobranzas

5.3 5.1. Cargo: Chofer

Función Básica:

Manejar el vehículo utilizado en la distribución.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante el Jefe de Ventas por el buen desempeño de las funciones asignadas al cargo, además recibe la supervisión directa de éste.

Límites de Autoridad:

El chofer no puede tomar decisiones fuera de las atribuciones que le delegue el Jefe de Ventas.

Funciones del Cargo:

- En coordinación con el mensajero - auxiliar de camioneta empacar todos los pedidos para la distribución diaria.
- Mantener en buen estado las condiciones mecánicas del vehículo.
- Establecer la periodicidad de las revisiones para el buen funcionamiento del vehículo.
- En coordinación con el Jefe de Ventas realizar las cobranzas.
- En coordinación con el Jefe de Ventas realizar las compras requeridas para el servicio de cafetería.
- Diariamente llevar al mensajero-auxiliar de camioneta para que haga las consignaciones.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y las que el Jefe de Ventas le delegue.

Educación Requerida:

Sexto de Bachillerato.

Experiencia Requerida:

Tener en regla todos sus documentos para poder manejar vehículos y comprobar una experiencia mínima de dos años en cargos similares.

5.3 5.2.

Cargo: Mensajero-Auxiliar de Camioneta

Función Básica:

Realizar las funciones específicas de mensajería.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante el Jefe de Ventas por el buen desempeño de las funciones asignadas al cargo, además recibe la supervisión directa de éste.

Límites de Autoridad:

El mensajero- auxiliar de camioneta no puede tomar decisiones fuera de las atribuciones que le delegue el Jefe de Ventas.

Funciones del Cargo:

- En coordinación con el chofer empacar todos los pedidos para su distribución diaria.
- En coordinación con el Jefe de Ventas y el chofer realizar las cobranzas.
- En coordinación con el Jefe de Ventas realizar las compras requeridas para el servicio de cafetería.
- Diariamente hacer las consignaciones en el banco.
- Realizar la distribución de los pedidos de la zona en bicicleta.
- Darle mantenimiento a la bicicleta de repartos cuando sea necesario.
- Todas las demás inherentes a su cargo y las que el Jefe de Ventas le asigne.

Educación requerida:

Sexto de Bachillerato.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo se requiere comprobar una experiencia mínima de un año en trabajos similares.

5.3.6

Sección de Cafetería

En esta sección se tendrán funcionando un cajero permanente y dos auxiliares de cafetería que, las cuales se distribuirán el trabajo de atención al público en dos horarios; la primera en el horario de 6 a.m. a 2 p.m. y la segunda en el horario de 12M a 8 p.m.

5.3.6.1.

Cargo: Cajero

Función Básica:

Atender el manejo y control de la caja.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante el Jefe de Ventas por el buen desempeño de las funciones asignadas a su cargo, además recibe la supervisión directa de éste.

Límites de Autoridad:

El cajero no puede tomar decisiones fuera de las atribuciones que le delegue el Jefe de Ventas.

Funciones del Cargo:

- Registrar todas las entradas a la caja.
- Diariamente archivar todas las facturas de los

pedidos.

- Manejar y controlar la caja menor.
- En coordinación con el jefe de ventas llevar el control de las ventas diarias y registrarlas en sus respectivos formatos.
- Diariamente abrir y cerrar caja y entregar cuentas al administrador.
- En sus momentos libres ayudar en la atención de público.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y las que el jefe de ventas le delegue.

Educación Requerida:

Bachiller Técnico comercial.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo se debe comprobar una experiencia mínima de dos años en cargos similares.

5.3.6.2.

Cargo: Auxiliar de Cafetería

Función Básica:

Atender al público en el servicio de cafetería.

Límites de Responsabilidad:

Es responsable directamente ante el Jefe de Ventas por el buen desempeño de las funciones asignadas a su cargo, además recibe la supervisión directa de éste.

Límites de Autoridad:

La auxiliar de cafetería no puede tomar decisiones fuera de las atribuciones que le delegue el jefe de ventas.

Funciones del Cargo:

- Realizar diariamente el aseo de las instalaciones del local.
- Atender con buenos modales al público.
- Diariamente ayudar a empacar los pedidos.
- Diariamente ordenar los artículos en las vitrinas.
- Velar por el funcionamiento de la greca.
- Diariamente hacer el aseo de la greca.
- Diariamente hacer el aseo de el refrigerador.
- Mantener el aseo personal para una buena impresión al público.
- Estar pendiente de que nunca falten los elementos necesarios para el aseo.
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y las que el Jefe de Ventas le delegue.

Educación Requerida:

Para el desempeño de este cargo no se requiere ninguna clase de educación especial; simplemente deben poseer buenos modales y buena presentación personal.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo se requiere comprobar una experiencia de un año en trabajos similares.

5.3.7. Departamento de Contabilidad

5.3.7.1. Cargo: Contador

Función Básica:

Preparar los estados financieros mensuales y anuales, observando las normas y procedimientos de contabilidad, normas fiscales y de orden legal que se requieren para su elaboración.

Límites de Responsabilidad:

El Contador es responsable directamente ante el Administrador por el correcto desempeño de las funciones asignadas al cargo.

Límites de Autoridad:

El Contador está en libertad de tomar todas las decisiones necesarias para el buen funcionamiento del departamento, haciendo los reportes periódicos ante la Administración y la Junta de Socios.

Funciones del Cargo:

- Elaborar en forma oportuna los Estados Financieros mensuales.
- Aprobar los comprobantes internos y externos de contabilidad.
- Asentar oportunamente los libros oficiales de contabilidad.
- Elaborar la relación para pagos del impuesto a las ventas.
- Velar porque las normas y procedimientos de contabilidad y de tipo fiscal y legal se cumplan en

forma permanente.

- Elaborar un programa de análisis de cuentas de balance y de resultados para presentarlo en las reuniones con la Junta de Socios y la Administración.
- Velar por el correcto y adecuado archivo de los documentos y comprobantes de contabilidad.
- Preparar anualmente la información requerida para elaborar los distintos anexos que componen la declaración de renta.
- Controlar la ejecución y desarrollo de las políticas establecidas por la Junta de Socios para este departamento.
- Elaborar las cuentas de cobro a los clientes, quincenalmente o mensual, de acuerdo a los arreglos con cada cliente.
- Elaborar las afiliaciones del personal para el seguro social y la caja de compensación familiar
- Todas las demás funciones inherentes a su cargo y las que la Administración en coordinación con la Junta de Socios le atribuya.

EducaciónRequerida:

Grado en Contaduría Pública y/o Contador Público
Juramentado con matrícula.

Experiencia Requerida:

Para el desempeño de este cargo se requiere experiencia comprobada mínima de tres años en cargos similares.

Para que la empresa opere al máximo de su efectividad, cada posición dentro de ella debe ser llenada por la persona que esté mejor calificada para desempeñarla. Puesto que puede requerirse bastante tiempo para reclutar y entrenar al personal, es necesario estimar las necesidades de personal antes de que se presenten. La anticipación satisfactoria de las necesidades demano de obra y de los factores que afectan estas necesidades, ayudará a prevenir que se desarrolle un exceso o una escasez de personal dentro de la empresa. También permitirá una selección más cuidadosa del nuevo personal y la creación de nuevos puestos.

Con objeto de contar con personal calificado para cada puesto es necesario que la empresa busque activamente dicho personal a partir de una variedad de fuentes, tanto dentro como fuera de la organización. Las fuentes más productivas varían de acuerdo con el tipo de puesto que necesita cubrirse y las condiciones del mercado laboral.

5.4.1. Fuentes Internas de Reclutamiento

El uso de las fuentes internas sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficioso para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades por la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados. Sin embargo las fuentes internas pueden resultar poco satisfactorias si no existen individuos disponibles dentro de la organización que tengan las aptitudes necesarias para determinada vacante.

Las fuentes internas que se tendrán en cuenta en la empresa, estarán basadas en las recomendaciones de

personal que hagan la Junta de Socios, la Administración, los Jefes de Departamento o cualquiera de los demás empleados que se encuentren trabajando en la empresa, además las recomendaciones hechas por familiares de los socios y las amistades de estos, que presenten personal de su entera confianza.

5.4.2.

Fuentes Externas de Reclutamiento

Existen muchas fuentes externas de las cuales es posible reclutar personal. Algunas de ellas pueden usarse para cubrir una variedad de diversos puestos, otras sólo pueden utilizarse para cubrir ciertos puestos específicos.

Algunas de las principales fuentes externas que se utilizarán en la empresa para el reclutamiento de personal serán:

- Anuncios
- Instituciones educativas
- Agencias de empleos
- Solicitudes Espontáneas

5.4.2.1.

Anuncios

Los anuncios tienen la ventaja de permitir alcanzar un gran auditorio y de proporcionar otra fuente posible de solicitantes.

En la empresa se utilizarán los anuncios en el principal periódico de la ciudad, y según la necesidad se utilizarán los anuncios en las publicaciones de tipo profesional o comercial que existan para el tipo de vacante que se presente.

5.4.2.2.

Instituciones Educativas

La creciente demanda de personal que cuente con grados académicos superiores en los campos administrativos, científico y técnico ha llevado a muchas compañías a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso de graduados en secundaria, escuelas comerciales o universidades puesto que estas instituciones educativas eliminan a muchos de los estudiantes menos interesados o menos capaces, también desarrollan una cierta función de selección para empresas.

La empresa utilizará la recomendación personal que se le solicita al SENA, más que todo para los puestos de área de producción.

5.4.2.3.

Agencias de Empleos

Puede ser posible que la empresa en ocasiones aproveche la ayuda de las agencias de empleos para reclutar solicitantes. Las agencias de empleos pueden suministrar solicitantes que representan una variedad de áreas ocupacionales, o pueden proporcionar solicitantes solamente para ciertos puestos profesionales, técnicos, de oficina o domésticos.

Cuando se busque la ayuda de una agencia de empleo es aconsejable utilizar aquellas que puedan proporcionar los servicios y solicitantes necesarios, a un costo que valga la pena pagar.

5.4.2.4.

Solicitudes Espontáneas

La empresa recibirá solicitudes espontáneas, sin

ningún compromiso de oferta de trabajo y las mantendrá para el momento en que sea necesario su estudio ya sea por la presentación de una vacante o por la creación de una nueva plaza. Se le dará mayor importancia a aquellas solicitudes que llenen la mayor parte de los requisitos y que contengan recomendaciones especiales, las demás solicitudes se mantendrán para otros futuros estudios a la presentación de una vacante y así mantener un buen mercado de trabajo para la empresa.

5.5. SELECCION DE PERSONAL

El proceso de selección implica la obtención de toda la información que sea posible acerca de un solicitante con el fin de llegar a una buena decisión de empleo.

El acopio de los datos pertinentes que cubran las distintas facetas del individuo por lo general van a ser de buen provecho para la administración, lo mismo que para el individuo.

En tanto que el administrador desempeña la función principal en el proceso de selección, debe tener en cuenta el concepto de los jefes de departamento, quienes tienen un importante papel que desempeñar en la evaluación final de los solicitantes que inicialmente hayan sido seleccionados.

En el proceso de selección debe tenerse en cuenta de reconocer a los solicitantes sobre la base de las cualidades que sean esenciales para el puesto.

5.5.1. El Proceso de Selección

El proceso de selección se inicia cuando se pre-

sentan las vacantes en la empresa o se crean nuevos cargos. Las vacantes pueden ser ocupadas por empleados de la organización a través de transferencias o promociones, por quienes se encuentran en las listas de espera o por nuevos solicitantes.

Los pasos a seguir en el proceso de selección serán los siguientes:

- Recepción de solicitudes.
- Llenado de la forma minerva 10-03 que será la utilizada por la empresa.
- Investigación de antecedentes.
- Entrevista.
- Selección de la persona mejor calificada.
- Examen médico y entrega de documentación.
- Asignación del puesto.

En cuanto a la recepción de solicitudes se estudia rán las hojas de vida entregadas por los solicitan tes; luego se les suministra la hoja de solicitud forma minerva para que consignent en ella todos los datos que se les piden; después se pasará a investigar su empleo anterior y su historia educacional en la manera en que las haya descrito en la forma de solicitud; inmediatamente se convocará a entre vista con el administrador quien hará las pregun - tas pertinentes de acuerdo a la vacante a que aspi re el solicitante; teniendo todos estos datos se hará la selección de la persona que se calificó co mo la más apta para ocupar el puesto y en seguida se le comunicará y entregará una orden para el res pectivo exámen médico que lo practicará un profe sional en la carrera de medicina, anteriormente se leccionado por la empresa para que preste este ser

vicio; después con el resultado del médico, que debe ser satisfactorio para su aceptación, debe presentarse todos los documentos necesarios para realizar el enganche y asignación de puesto. Para una mayor comprensión de este proceso de selección véase Figura 9.

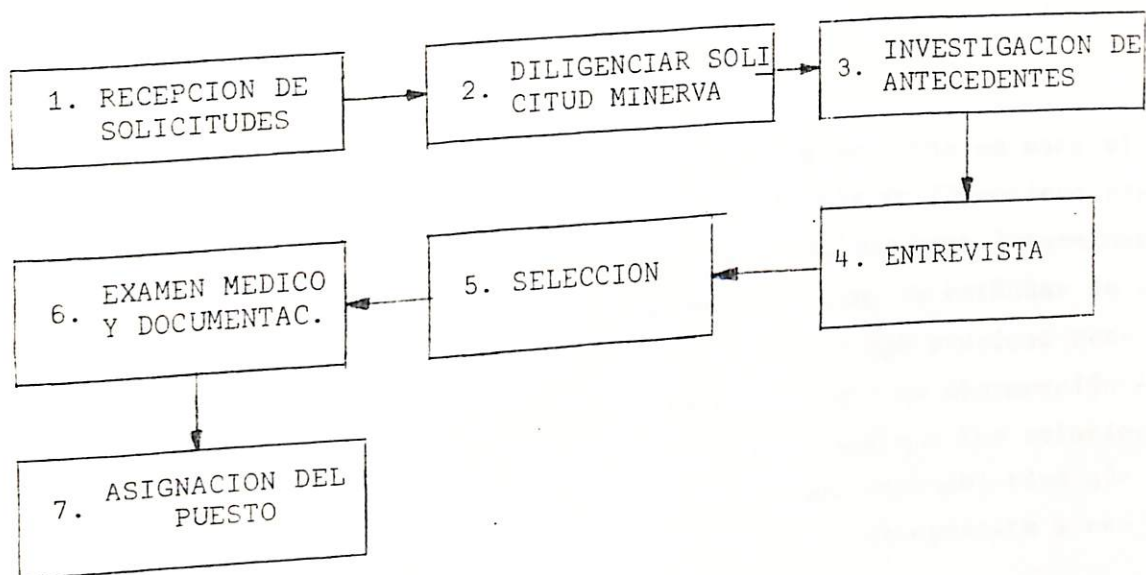


Figura 9. - Proceso de Selección

5.6. INDUCCION AL TRABAJO

En el momento en que llegue el nuevo empleado a la empresa listo a trabajar se seguirán los siguientes pasos para su inducción al trabajo:

- Se le dará una orientación completa sobre como funciona la empresa.
- Se presentará ante las demás personas de la organización, indicándole brevemente quienes son y que hacen en sus puestos.
- Presentarle a la persona que habrá de darle instrucciones

sobre las operaciones de trabajo que deberá comenzar a realizar.

- Ponerlo comodo en su lugar de trabajo y suministrarle todos los implementos que necesite para desempeñar su cargo.
- Darle a conocer la descripción del trabajo que debe realizar y su jefe inmediato.

5.7. REMUNERACION Y SEGURIDAD

La remuneración y seguridad social son muy importantes para el empleado ya que estas constituyen un rendimiento financiero como sicológico de su trabajo debido a que sirven para determinar su valor relativo en la organización, así como su estándar de vida en la sociedad. Cada empleado tiende a ser suspicaz respecto a la cantidad que se paga por su trabajo en comparación con el de otros. En consecuencia, es esencial que los salarios de los empleados sean determinados sobre una base objetiva que les asegure un tratamiento equitativo y que los capacite a reconocer este hecho.

En la empresa se asignarán los salarios según el nivel operativo de cada cargo. Para el área administrativa se remunerarán de acuerdo a la oferta y demanda en el mercado de esta clase de trabajo, también se tendrá en cuenta su grado de especialización y aporte a la compañía; este concepto se tomará también para los jefes de departamentos, especialmente en el caso del Contador.

En el área de producción se establecerá una escala de salarios de acuerdo al cargo ocupado por cada uno de los integrantes de esta. En los demás cargos operativos al inicio de las labores se pagará el salario mínimo legal establecido.

En cuanto a prestaciones sociales, todos y cada uno de los em-

pleados de la empresa contarán con todas las establecidas por la Ley, clasificándolos en la categoría a la cual pertenezca cada uno de ellos y los derechos de subsidio familiar también lo obtendrán.

5.8 DIRECCION

Este proceso implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de la organización. Proporciona la guía para convertir en acciones los planes de la organización y para asegurar que sean observadas las relaciones organizacionales mediante el manual de funciones de la empresa, función que debe ejercer y controlar *constantemente* el administrador. La dirección incluye entrenamiento cuando este se requiera, motivación, consejo y disciplina de los empleados con el objeto de obtener su contribución máxima encaminada hacia el éxito de la empresa. La dirección de personal se facilitará en la empresa mediante la aplicación del manual de funciones, en el cual se encuentra estipulado todos los deberes, responsabilidades y relaciones dentro de la organización, por lo tanto será para el administrador una herramienta para ejercer la dirección en la empresa, de manera que haga conocer a todo el personal este manual de funciones para que en cierto grado, ellos ejerzan una autodirección que, por su misma naturaleza, les proporcione disciplina para que puedan desempeñar correctamente las funciones asignadas al cargo.

Para mantener unas buenas relaciones con todo el personal y lograr una buena integración de todos ellos, en cuanto a sus interrelaciones dentro de la organización, el administrador deberá ejercer una dirección, que por el tamaño de la empresa, encuadre en el estilo paternalista sin llegar a sobre pasarse en este sentido y así logrando mantener constantemente el respeto que deben tener los empleados con el jefe y viceversa, de manera que todos y cada uno de

los individuos se sienta que vale y es persona necesaria para el desarrollo exitoso de la organización.

Por medio de este enfoque en la dirección, se espera lograr la colaboración adecuada para obtener un mayor rendimiento en cada una de las áreas de la organización.

5.9 CONTROL

El control es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. El control proporcionará al administrador una base para detectar y corregir las desviaciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro. Los controles dentro de la organización, proporcionan una fuente valiosa de información para ayudar a la administración a tomar decisiones y le proporcionan un medio de estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo. La administración de personal utiliza los controles como un medio eficaz para la delegación de la autoridad.

Por el tamaño de la empresa, el control lo ejercerá el administrador sobre la marcha del trabajo y de acuerdo al crecimiento se diseñarán formas para evaluar el desempeño del personal y controlar el desarrollo de la organización.

6. DISEÑO DEL AREA FINANCIERA

Para el diseño de ésta área se comenzará por analizar los costos de iniciación del negocio, en cuanto a adquisición de activos fijos, mano de obra y materias primas, todo ésto se tomará como base para proyectar los flujos de caja y estados financieros que mostrarán el movimiento de la empresa durante el primer año de operaciones. También se establecerá el sistema de contabilidad que funcionará en el negocio, librros y estados financieros que se llevarán para el buen funcionamien-to de la empresa.

Para la constitución de la empresa se adoptará el sistema de una so-
ciedad limitada compuesta por dos socios, con un capital de un millón
quinientos mil pesos (\$ 1'500.00.00) que se obtendrá por el aporte de
\$ 750.000.00 por cada uno de ellos. Se estiman unas ventas anuales de
\$ 7'200.000.00 durante el primer año.

6.1 ANALISIS DE COSTOS

- Costos de Maquinaria y Equipo.

En éste punto se valorizarán toda la maquinaria y equipo re-
querido para el montaje del negocio, de manera que se de u-
na idea del monto necesario exigido para la compra de éstos
elementos.

MAQUINA

VALOR

Horno

\$ 350.000.00

MAQUINAVALOR

Cilindro	\$ 60.000.00
Batidora	30.000.00
Arteza	20.000.00
Mesón	35.000.00
Cortadora	40.000.00
Tajadora	30.000.00
Estufa	2.000.00
Greca	16.500.00
Registradora	55.000.00
Implementos Varios	80.000.00

Todos éstos valores fueron obtenidos por medio de cotizaciones solicitadas a los distribuidores o fabricantes de cada uno de los artículos mencionados. Todos éstos elementos se pagarán la mitad a crédito y la otra mitad de contado.

- Costo de Muebles y Enseres.

En éste punto se valorizarán todos los muebles y enseres necesarios para la instalación del negocio, dando una idea del monto necesario exigido para la compra de éstos elementos.

ELEMENTOVALOR

Vitrina Refrigerante	\$ 45.480.00
Mostrador	25.000.00
Canastas de Reparto	9.600.00
Estante Exhibidor	20.000.00
Escritorios	50.000.00
Canastillas	3.000.00
Mesas y Tauretes	50.000.00
Archivador	10.000.00
Gastos Generales	40.000.00

Todos éstos elementos se comprarán la mitad de contado y la otra mitad a crédito.

- Costo de Vehículos.

Automovil Furgoneta	\$ 350.000.00
Bicicleta de Carga	19.600.00

Estos vehiculos se comprarán también la mitad de contado y la otra mitad a crédito.

- Costo de Mano de Obra.

Sueldos en Producción:

Panadero Mayor	\$ 16.000.00 X 12 =	\$ 192.000.00
Panadero	13.000.00 X 12 =	156.000.00
Auxiliar Panaderia	9.261.00 X 12 =	<u>111.132.00</u>
TOTAL AL AÑO		\$ 459.132.00

Prestaciones \$ 8.353.75 X 12 = \$ 100.245.00

- Costo de Materia Prima

Mensual \$234.155.00 X 12 = \$2'809.860.00

- Sueldos Personal de Administración y Cafeteria.

Administrador	\$ 30.000.00 X 12 =	\$ 360.000.00
Contador	20.000.00 X 12 =	240.000.00
Cajero	15.000.00 X 12 =	180.000.00
Meseras (2)	26.000.00 X 12 =	312.000.00
Chofer	10.000.00 X 12 =	120.000.00
Mensajero	9.739.00 X 12 =	<u>116.868.00</u>
TOTAL AL AÑO		\$1'328.868.00

Prestaciones \$24.177.00 X 12 = \$ 290.135.00

- Aportes Patronales.

Calculados sobre una nomina total al año de \$ 1'788.000.00.

Cafam y SENA	6%	\$ 107.280.00
I.C.B.F.	2%	35.760.00
I.C.S.S.	\$ 11.778.67 X 12 =	141.344.00

- Costos de Funcionamiento.

Arrendamientos	\$ 50.000.00 X 12 =	\$ 600.000.00
Servicios	40.000.00 X 12 =	480.000.00

- Gastos Diferidos.

Constitución	\$ 30.000.00
Publicidad	30.000.00
Seguros	100.000.00
Reparaciones Locativas	70.000.00
TOTAL	<u>\$ 230.000.00</u>

Estos gastos se diferirán a 5 años.

6.2 FLUJO DE CAJA

INGRESOS

Ventas	\$7'200.000.00	
Aporte Socios	<u>1'500.000.00</u>	\$8'700.000.00

EGRESOS

50% Compra Dotación	\$ 670.590.00	
Gastos de Ventas	3'200.813.00	
Costos de Fabricación	<u>3'849.237.00</u>	<u>\$7'720.640.00</u>

TOTAL FLUJO DE CAJA

\$ 979.360.00
=====

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

ACTIVO

Bancos	\$ 386.283.00
Maquinaria y Equipo	718.500.00
Muebles y Enseres	253.080.00
Vehiculos	369.600.00
Cuentas x Cobrar	300.000.00
Materia Prima	234.155.00
Gastos Diferidos	230.000.00

PASIVO

Cuentas x Pagar	\$ 670.590.00
Capital	1'500'000.00
Depreciaciones	171.078.00
Impuestos x Pagar	50.983.00
Utilidad x Distribuir	98.967.00
SUMAS IGUALES	\$ 2'491.618.00
	\$2'491.618.00
	=====

6.3.1 Discriminación del Balance Presupuestado.

ACTIVO

- Bancos: para ésta cuenta del balance se ha apropiado el 39,4424% del Flujo de Caja, o sea sobre un monto de \$ 979.640.00.
- Maquinaria y Equipo: como figura en la apropiación inicial.
- Muebles y Enseres: como figura en la apropiación inicial.
- Vehiculos: como figura en la apropiación inicial.
- Cuentas x Cobrar: se proyecta 15 días por ventas a crédito como cartera, sobre la base de

ventas anuales de \$7'200.000.00.

- Materia Prima: se calcula el costo mensual de la materia prima, sobre un costo total al año de \$2'809.860.00.
- Gastos Diferidos: se tiene proyectado diferir los gastos de instalación o constitución, publicidad, seguros y reparaciones locativas, que ascienden a un monto de \$230.000.00, a 5 años.

PASIVO

- Cuentas x Pagar: es el 50% de toda la dotación, o sea, lo que se compró a crédito.
- Capital: valor aportado por los socios al momento de la constitución de la empresa.
- Depreciación: para maquinaria, muebles y enseres se apropio el 10% que la ley indica. Para los vehiculos se apropio el 5% de ley.
- Impuestos x Pagar: al establecerse como sociedad limitada se paga el 20% de las utilidades liquidas, con un incremento del 70% sobre dicho impuesto para reserva legal, como la ley indica.
- Utilidades x Distribuir: es el resultado sobre el Estado de Perdidas y Ganancias.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO.

INGRESOS

\$7'200.000.00

Ventas Netas

EGRESOS

Materia Prima \$3'109.860.00

- Inventario Final 300.000.00

\$2'809.860.00

M.P. Disponible

+ Mano de Obra

Sueldos 459.132.00

Prestaciones 100.245.00

559.377.00

M.O. Directa

480.000.00

Gts.Fabricación-Luz

Gts. de Ventas

Arriendo 600.000.00

Servicios 480.000.00

Sueldos 1'328.868.00

Prestaciones 290.135.00

Aportes Patronales

Cafam y SENA 107.280.00

I.C.B.F. 35.760.00

I.C.S.S. 141.344.00

Aseo (Implementos) 16.348.00

Depreciación

Muebles y Enseres 97.158.00

Vehiculos 73.920.00

Papeleria 10.000.00

Impuestos 20.000.00

3'200.813.00

\$7'050.050.00

\$ 149.950.00

COSTO DE VENTAS

Utilidad Líquida

- 20% Imporenta 29.990.00

70% Incremento 20.993.0050.983.00\$ 98.967.00

UTILIDAD POR DISTRIBUIR

De acuerdo a los estados financieros y basandonos en el resultado de utilidades en el Estado de Perdidas y Ganancias, podemos observar que durante el primer año de operaciones se obtienen para repartir entre los socios unas utilidades que ascienden a un monto de \$ 98.967.00 ; con base en éstas utilidades se espera que éstas se incrementen en un 35% anualmente a partir de un incremento del mismo porcentaje en las ventas; además para el siguiente año al analizado por medio de los estados financieros, se tienen como ganancias aseguradas lo asignado al final del ejercicio como, cuentas por cobrar con un monto que asciende a \$ 300.000.00 representado por la cartera de ventas a crédito; materias primas con un monto que asciende a \$ 234.155.00 representado por el inventario de materias primas al finalizar el periodo; gastos diferidos que ascienden a un monto en el año de \$ 230.000.00, puesto que éstos rubros entrarían a formar parte de las utilidades esperadas para el proximo año, es decir , que éstas llegarían a un monto total, teniendo en cuenta todas las cifras anteriores, de \$ 764.155.00 , además de las utilidades que se obtengan en ese año de operaciones, que como dijimos anteriormente se espera que se incrementen en un 35%.

De acuerdo al margen de utilidades para el segundo año, la empresa estaría en capacidad de pagar todas sus deudas y así librarse de los gastos diferidos en los tres años restantes para los cuales se ha proyectado ejecutar esa acción.

6.5 EL SISTEMA DE CONTABILIDAD

El sistema contable que se debe adoptar para el negocio es el general para las empresas comerciales. La información que necesita una empresa tiene que ver con las finanzas, el objetivo

de esta información consiste en clarificar las diferentes alternativas empresariales y poder compararlas con las normas de éxito.

El sistema de contabilidad comprende las siguientes etapas:

- Determinación de la información requerida
- Determinación de los datos para crear la información.
- Procesamiento de datos

6.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD

Los elementos principales y básicos para que el sistema de contabilidad sea completo y apropiado son los siguientes:

- Determinación de los datos por obtener y procesar.
- Determinación de los informes por presentar
- Registro, tramitación, clasificación, almacenamiento o acumulación; resúmenes y presentación de la información.
- Determinación de datos de operaciones externas e internas.
- Registro de datos en formas impresas de la compañía o formas preimpresas que se adapten a las necesidades de ésta.
- Traspaso de datos
- Clasificación de datos
- Resumen de datos
- Almacenaje o acumulación de datos
- Presentación de la información

6.7. ESTADOS FINANCIEROS

La información financiera proveniente del sistema contable se debe utilizar principalmente para elaborar modelos financieros de la empresa en forma de estados, por medio de los cuales se

dispone de la información necesaria para hacer los análisis. -
Estos informes se deben estructurar de manera que sirvan como -
una herramienta efectiva y base de apoyo en la toma de decisio-
nes, principalmente la relacionada con los dueños o socios de -
la empresa.

Los principales estados financieros por medio de los cuales la-
empresa debe presentar su información son el Balance General y
el Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Balance General es un inventario valorado de todos los bienes
y derechos de la empresa, así como todas las obligaciones y deu-
das de ésta, incluyendo lo que la empresa debe a los socios, o
sea, el capital. Este se debe hacer mensualmente, para la pre-
sentación de un Balance General Consolidado cada año, o a la -
terminación de los períodos que establezca la empresa.

El Estado de Pérdidas y Ganancias, a diferencia del Balance Ge-
neral, mide la actuación de la empresa durante un período de -
tiempo, donde se presentan las ventas, compras, mano de obra di-
recta, mano de obra indirecta, gastos de administración, de ven-
tas y financieros causados durante el período, presentando como
resultado la utilidad o pérdida del negocio en este. El Estado
de Pérdidas y Ganancias se debe presentar al final del período
de operaciones, para darse una idea exacta de si su negocio mar-
cha bien o mal en cuanto a utilidades o pérdidas.

7. CONCLUSIONES

Despues de realizado el anterior proyecto de factibilidad, presentado como requisito parcial para optar al titulo profesional de Administrador de Empresas, y de ver culminadas una serie de investigaciones y trabajos anexos desarrollados por quienes presentamos éste trabajo de grado, es muy importante para nosotros y para el mismo proyecto hacer una serie de conclusiones como cierre final del trabajo.

En primera instancia podemos concluir que este proyecto de montar la Panadería y Cafetería Hamper, es bastante factible de llevarse a cabo en la realidad y en la práctica, ya que se cuenta con un mercado muy amplio y en crecimiento constante, para los productos lideres que estaría en capacidad de producir y ofrecer con muy buena calidad, además se debe tener en cuenta que hoy en dia la mayor parte de las personas no cuentan con un tiempo suficiente para ir a almorzar a sus casas y por ésta razón están optando por la comida rapida , en la cual está directamente implicado el pan para hamburguesas, el pan para perros calientes y el pan para emparedados.

Otro aspecto importante que incluimos en éstas conclusiones es que el proyecto está en capacidad de generar una serie de beneficios tanto sociales y económicos, como personales para los socios, puesto que al desarrollarse el

negocio se estaría generando empleo directo en la empresa e indirecto en todos los campos y factores que exteriormente estarían rodeandola; beneficios económicos debido a que se pueden obtener buenas utilidades para los socios y en general por ceñirse a las características de una industria donde se encuentra especialmente implicado el proceso productivo donde se ven implicados todos los factores de la producción.

Por otra parte éste trabajo puede servir como guía para cualquier persona que quisiera en un momento dado montar un negocio de ésta clase, ya que en el se incluyen todos los pasos para el diseño de un negocio propio y se dan las pautas para establecer las necesidades para el montaje.

Además se analiza el diseño de todas las áreas funcionales necesarias para el desarrollo de la empresa, como son el área comercial, el área de producción, el área de personal y el área financiera, que son las principales a tener en cuenta cuando se va a organizar una empresa.

También se analizan los factores principales que influyen en la ubicación de un negocio, puesto que ésto es muy importante para que tenga éxito.

Un aspecto que también consideramos muy importante es la satisfacción que obtenemos personalmente al finalizar éste proyecto y tenerlo como aceptado para su presentación para la obtención del título de manera que en él se ven reflejados todos los conocimientos adquiridos durante la carrera y que dieron la conciencia y habilidad requerida para llegar a obtener dicha satisfacción.

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

- BENNION, Edmund, Fabricación de Pan, España. Acribia, 1967
- DAVILA Carlos, INFANTE V. Arturo, OGLIASTRI Enrique, SADARSKY John, Desarrollo Organizacional, Bogotá, Universitaria de América, 1977.
- DUNNETTE D Marvin, KIRCHNER K. Wayne, Psicología Industrial, México, - Trillas, 1975.
- GOMEZ M. Joaquín, La Administración Moderna de la Empresa, México, Diana, 1969.
- GUZMAN C. Gilberto, Revista Haga-Pan, Bogotá, Gran Premio, 1981.
- KOONTZ Harold, O'DONNELL Cyril, Elementos de Administración Moderna, - México, Mc Graw- Hill, 1974.
- MARTINEZ Esperanza, Revista Pan - Pan, Bogotá, 1974.
- MC GREGOR Douglas, El Aspecto Humano de las empresas, México, Diana, - 1968.
- ORTEGA T Jorge, Código de Comercio, Bogotá, Temis, 1968.
- PERICO Hildelbrando, Manual para Diseño de Empresas, Bogotá, EAN, 1983.
- REYES P. Agustín, Administración de Personal, México, Limusa, 1980.
- SHERMAN Arthur, CHRUDEN Herbert, Administración de Personal, México, - Continental, 1980.
- TERRY George, Principio de Administración, México, Cecsá, 1978.

T 36901
664.752 Lamus Olgiastri, Juan M.
L241 Proyecto de factibili-
dad para el montaje...

		VENCE
NOMBRE	Patricia Ilam	
No. del Carnet	8371015	
NOMBRE	Alfredo Sanchez	
No. del Carnet	900.	

T
664.752
L241

36901