



Licenciatura En Negocios Con Enfoque En Emprendimiento

Materia: Planeación y Dirección Personal y Talento Humano

Docente: Diego Espinosa Pinto

Alumno: Natanael Emiliano Muñoz Ochoa

Actividad: Tarea 4 – Caso Tema 1: “Panificadora SA de CV”

Tuxtla Gutiérrez Chiapas

22/Marzo/2024

Caso Tema 1: “Panificadora SA de CV”.

Antecedentes:

Panificadora es una organización “joven” fundada en 2015 y actualmente cuenta con 18 sucursales en Chiapas, específicamente en Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas. Basa su oferta de productos de acuerdo con la demanda de la región, la cual la dominan productos como bolillo, conchas y roscas; cuenta con 2 tipos de sucursales las comunes y las *premium* siendo en ambas el valor más importante el servicio al cliente. Su personal es capacitado con cursos orientados al servicio, y los puestos de trabajo se dividen en Gerente general, gerente regional, supervisores(as), chefs, cocineros(as) y encargados(as) de ventas.

Lo que identifica a Panificadora SA de CV es lo siguiente:

- Calidad en servicio.
- Calidad en productos.
- Buena ubicación de sus sucursales.

Al ser una organización joven no se cuenta con más documentos además del reglamento general y recetas de los productos.

Sobre los colaboradores:

La plantilla de Panificadora es en promedio de 180 empleados totales altamente capacitada en servicio y atención al cliente, recibiendo una media de 20 horas anuales en capacitación en estos temas de servicio; se trata de una plantilla joven con un promedio de edad de 30 años, con un 25% de colaboradores con licenciatura concluida. Los turnos son de 8 horas, la compensación es el salario mínimo de \$248.00 diarios sin

prestaciones superiores adicionales a las capacitaciones en servicio al cliente, lo cual genera un alto nivel de rotación y que Panificadora esté en búsqueda constante de personal.

Los colaboradores han demostrado percibir valores poco claros dentro de la organización.

A resolver:

- Crear un plan estratégico de recursos humanos incluyendo visión, misión y valores que debería de tener la organización, además de esto deberás incluir y justificar lo siguiente:
 - Tipos de planeación operativa y táctica para Panificadora SA de CV.; se pide definir actividades específicas a realizar por cada responsable en la planeación (ej. Operario de producción, gerente de ventas).
 - Elaborar un de plan maestro donde menciones que documentos, normas, políticas son necesarios crear e implementar en la organización (realizar portada, índice y ejemplos de cada una de las políticas/normas mencionadas en el índice).
 - Análisis FODA de Panificadora SA de CV, de acuerdo con los antecedentes y la problemática del caso.
 - Enlistar (mínimo 3 de cada uno) factores internos y externos que impactan a la estrategia de recursos humanos.
 - Proponer una estructura organizacional de acuerdo con lo descrito en los antecedentes del caso, deberás elegir la estructura organizacional que

creas aplique mejor para Panificadora SA de CV y justificar su relación con la planeación estratégica de RH que propones.

- Deberás elegir el mejor método cuantitativo o cualitativo para la prevención del talento humano, es decir, la prevención de la rotación dentro de la organización.
- Realizar un inventario actual de personal propuesto por ti, donde señales cantidad de personal por puesto, habilidades requeridas, habilidades deseables y factores demográficos deseables (sexo, edad, escolaridad, y las que creas necesarias).
- Proponer una estrategia utilizando un diagrama de Gantt donde integres los procesos de planeación y dotación de personal, incluyendo medios de atracción y diferenciadores, puedes basarte del FODA anteriormente realizado.

Visión, Misión y Valores

- **Visión:** Ser la panadería líder en calidad y servicio en Chiapas, expandiendo nuestra presencia para satisfacer las necesidades del mercado. Nos esforzamos por ser la primera opción para nuestros clientes, ofreciendo productos del día, deliciosos y de alta calidad que superen las expectativas de nuestros clientes.
- **Misión:** Proveer productos frescos y deliciosos, respaldados por un servicio excepcional, enfocándonos en la satisfacción del cliente y el desarrollo de nuestro equipo. Nos comprometemos a mantener altos estándares de calidad en cada aspecto de nuestro negocio, desde la selección de ingredientes hasta la atención personalizada en cada punto de venta. Valoramos la innovación, la integridad y el trabajo en equipo, y nos esforzamos por ser una empresa socialmente responsable que contribuya al bienestar de nuestra comunidad.
- **Valores:**
 - Calidad
 - Servicio al cliente
 - Innovación
 - Integridad
 - Colaboración
 - Adaptabilidad
 - Responsabilidad Social
 - Crecimiento y Desarrollo
 - Compromiso con la comunidad

Planeación Operativa y Táctica

- **Operativo:** Asegurar el abastecimiento diario de materias primas, mantener la calidad de los productos, garantizar la limpieza y organización de las sucursales.
- **Táctico:** Desarrollar estrategias de marketing local, coordinar promociones y eventos, supervisar la atención al cliente y la capacitación del personal.

Plan Maestro

- **Manual de Procedimientos:** Detalla los procesos operativos y administrativos de la empresa, desde la producción hasta la atención al cliente y la gestión de recursos humanos.

Ejemplo:

- Procesos de producción de pan y repostería.
- Procedimientos de atención al cliente y gestión de quejas.
- Gestión de inventarios y abastecimiento de materias primas.
- Procedimientos de limpieza y mantenimiento de equipos.

- **Política de Calidad:** Establece los estándares de calidad para los productos y servicios ofrecidos, incluyendo criterios de frescura, sabor, presentación y atención al cliente.

Ejemplo:

- Compromiso con la frescura y calidad de los productos.
- Estándares de preparación y presentación de productos.
- Compromiso con la satisfacción del cliente y la mejora continua.

- **Política de Atención al Cliente:** Define los procedimientos y protocolos para garantizar una atención al cliente excepcional en todas las sucursales, incluyendo tiempos de espera, resolución de quejas y satisfacción del cliente.

Ejemplo:

- Tiempos de espera máximos en la atención al cliente.
- Procedimientos para resolver quejas y reclamos.
- Entrenamiento del personal en atención al cliente

- **Reglamento Interno de Trabajo:** Establece las normas y reglas internas de conducta, horarios, responsabilidades y derechos de los empleados.

Ejemplo:

- Horarios de trabajo y descanso.
- Normas de vestimenta y apariencia personal.
- Política de puntualidad y asistencia.

- **Normas de Higiene y Seguridad:** Establece los protocolos de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la calidad e inocuidad de los productos, así como la seguridad de los empleados y clientes.

Ejemplo:

- Procedimientos de limpieza y desinfección.
- Manipulación segura de alimentos.
- Capacitación en normas de seguridad para el personal

- **Normas de Producción y Calidad:** Define los estándares de producción, control de calidad y gestión de inventarios para asegurar la consistencia y calidad de los productos.

Ejemplo:

- Procedimientos de control de calidad en la producción.
- Gestión de ingredientes frescos y de calidad.
- Estándares de empaque y almacenamiento de productos.

Estos documentos y normas son fundamentales para garantizar la operación eficiente, la calidad de productos y servicios, y la satisfacción del cliente en el negocio “Panificadora SA de CV”.

Análisis FODA

- **Fortalezas:**

- **Calidad en Servicio y Productos:** La empresa es reconocida por ofrecer productos de alta calidad y un servicio al cliente excepcional, lo que genera lealtad y satisfacción entre los clientes.
- **Ubicación Estratégica:** Las sucursales están ubicadas en zonas clave de Chiapas, lo que facilita el acceso para los clientes y contribuye al éxito comercial de la empresa.
- **Capacitación del Personal:** El personal recibe capacitación orientada al servicio y atención al cliente, lo que mejora la calidad de la experiencia del cliente y fortalece la imagen de la empresa.
- **Variedad de Productos:** La oferta de productos incluye una variedad de panes y repostería populares en la región, lo que atrae a diferentes segmentos de clientes y aumenta la demanda.

- **Oportunidades:**

- **Expansión de Sucursales:** Existe la oportunidad de expandir la presencia de la empresa a otras ciudades o regiones dentro y fuera de Chiapas, aprovechando el éxito actual y la demanda de los productos.
- **Diversificación de Productos:** Puede explorarse la posibilidad de introducir nuevos productos o variantes de los existentes para ampliar la oferta y atraer a más clientes.
- **Mejora Continua del Servicio:** Implementar programas de mejora continua en el servicio al cliente y capacitación del personal para mantener y aumentar la satisfacción de los clientes.
- **Alianzas Estratégicas:** Establecer alianzas con proveedores locales de ingredientes frescos y de calidad para mejorar aún más la calidad de los productos.

- **Debilidades:**

- Alto Nivel de Rotación de Personal: La falta de prestaciones superiores y la compensación salarial pueden estar contribuyendo a un alto nivel de rotación de personal, lo que afecta la consistencia en la calidad del servicio y la experiencia del cliente.
- Documentación Limitada: La falta de documentos más allá del reglamento general y las recetas puede limitar la eficiencia operativa y la gestión estratégica de la empresa.
- Percepción de Valores Poco Claros: Los colaboradores han demostrado percibir valores poco claros dentro de la organización, lo que puede afectar la cohesión del equipo y la cultura organizacional.

- **Amenazas:**

- Competencia: La presencia de competidores en el mercado de panaderías y repostería puede representar una amenaza en términos de captación y retención de clientes.
- Cambio en Preferencias del Consumidor: Cambios en las preferencias de consumo o hábitos de compra de los clientes pueden impactar la demanda de productos y servicios de la empresa.
- Costos de Materias Primas: Variaciones en los costos de materias primas como harina, azúcar y otros ingredientes pueden afectar los márgenes de ganancia y la rentabilidad del negocio.

Factores Internos y Externos

- **Internos:**

- Capacitación del Personal: La alta capacitación en servicio y atención al cliente puede mejorar la calidad de la experiencia del cliente, pero también puede generar expectativas altas en los empleados y requerir una gestión efectiva para mantener la motivación y retención.

- Compensación Salarial: El salario mínimo y la falta de prestaciones superiores pueden contribuir al alto nivel de rotación de personal, afectando la consistencia en la calidad del servicio y la satisfacción del empleado.
- Percepción de Valores Poco Claros: La percepción de valores poco claros dentro de la organización puede impactar la cohesión del equipo, la cultura organizacional y la motivación de los empleados.

- **Externos:**
 - Competencia en el Mercado Laboral: La competencia por talento humano calificado en el mercado laboral puede afectar la capacidad de reclutamiento y retención de personal, especialmente en un entorno con alto nivel de rotación.
 - Tendencias del Mercado: Cambios en las preferencias de consumo, la demanda de productos y servicios, y las expectativas de los clientes pueden influir en las necesidades de personal y las estrategias de capacitación y desarrollo.
 - Regulaciones Laborales: Cambios en las regulaciones laborales, como leyes de salario mínimo, prestaciones laborales y derechos de los empleados, pueden impactar la estructura salarial y las políticas de recursos humanos de la empresa.
 - Economía Regional: Factores económicos locales, como el crecimiento económico, la estabilidad laboral y la disponibilidad de empleo, pueden influir en la atracción y retención de talento en la empresa.

Estructura Organizacional

Esta estructura organizacional define claramente las responsabilidades y jerarquías dentro de Panificadora SA de CV, asegurando una gestión eficiente y coordinada de todas las áreas funcionales para cumplir con los estándares de calidad y servicio establecidos.

- **Gerente General:**
 - Responsable de la dirección estratégica y operativa de la empresa.
 - Supervisa todas las áreas funcionales y sucursales.

- Toma decisiones clave sobre políticas, objetivos y estrategias.
- Reporta directamente a la junta directiva.

- **Gerentes Regionales** (Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas):
 - Responsables de la gestión y operación de las sucursales en su región asignada.
 - Supervisan al personal de cada sucursal y aseguran el cumplimiento de estándares de calidad y servicio.
 - Reportan al Gerente General.

- **Supervisores/as de Sucursal:**
 - Encargados de la supervisión diaria de operaciones en una sucursal específica.
 - Coordinan y supervisan al personal de producción, ventas y atención al cliente.
 - Reportan al Gerente Regional correspondiente.

- **Departamento de Producción:**
 - Chef Principal: Responsable de la elaboración y calidad de los productos de panadería.
 - Cocineros/as: Encargados de la producción diaria de pan y repostería.
 - Asistentes de Producción: Apoyan en tareas de preparación y mantenimiento del área de producción.

- **Departamento de Ventas:**
 - Encargado/a de Ventas: Responsable de la estrategia y resultados de ventas.
 - Vendedores/as: Equipo encargado de la atención y venta directa a clientes en las sucursales.
 - Promotores/as: Apoyan en acciones promocionales y de marketing en punto de venta.

- **Departamento de Recursos Humanos:**

- Encargado/a de Recursos Humanos: Responsable de la gestión del personal, reclutamiento, capacitación y desarrollo.
- Asistente de RH: Apoya en tareas administrativas y de seguimiento de personal.
- Capacitadores/as: Imparten cursos y programas de capacitación en servicio y atención al cliente.

- **Departamento de Administración y Finanzas:**

- Contador/a: Responsable de la contabilidad y finanzas de la empresa.
- Administrador/a: Encargado/a de la gestión administrativa y operativa de la empresa.
- Tesorería: Gestiona los aspectos financieros y de tesorería de la empresa.

Método Cuantitativo / Cualitativo para la Prevención de Rotación

- **Encuestas de Satisfacción Laboral:** Realizar encuestas periódicas a los empleados para evaluar su nivel de satisfacción laboral, identificar áreas de mejora y entender las razones detrás de la rotación.
- **Entrevistas de Salida:** Realizar entrevistas estructuradas a empleados que dejan la organización para comprender las razones específicas de su salida y detectar patrones o problemas recurrentes.
- **Análisis de Datos de Rotación:** Recopilar y analizar datos relacionados con la rotación de personal, como tasas de rotación por área, antigüedad de los empleados que se van y motivos declarados en la salida.
- **Análisis de Clima Laboral:** Evaluar el clima laboral mediante herramientas como encuestas o focus groups para detectar posibles problemas de comunicación, liderazgo o ambiente de trabajo.

- **Programas de Retención y Reconocimiento:** Implementar programas de retención que incluyan incentivos, reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional para motivar y retener al talento clave.
- **Capacitación y Desarrollo Continuo:** Ofrecer programas de capacitación y desarrollo continuo para el crecimiento profesional de los empleados, aumentando su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- **Feedback y Comunicación Abierta:** Fomentar un ambiente de feedback constante y comunicación abierta entre empleados y líderes para resolver conflictos, mejorar la satisfacción y fortalecer la relación empresa-empleado.
- **Evaluación del Desempeño y Oportunidades de Carrera:** Implementar sistemas de evaluación de desempeño transparentes y objetivos, vinculados a oportunidades de crecimiento y ascenso dentro de la empresa.

Al combinar estos métodos la empresa puede desarrollar una estrategia efectiva para prevenir la rotación del talento humano y mejorar la retención de empleados clave.

Inventario de Personal

- **Gerente General (1 persona)**
 - Habilidades Requeridas: Experiencia en gestión de empresas, liderazgo, toma de decisiones estratégicas.
 - Habilidades Deseables: Conocimientos en panadería y repostería, habilidades de negociación y comunicación.
- **Gerentes Regionales (2 personas, 1 por región)**
 - Habilidades Requeridas: Experiencia en gestión de sucursales, capacidad de liderazgo, conocimiento del mercado local.
 - Habilidades Deseables: Experiencia en ventas, habilidades de análisis de datos y planificación estratégica.

- **Supervisores/as de Sucursal (1 persona por sucursal)**

- Habilidades Requeridas: Experiencia en supervisión de personal, conocimientos en atención al cliente, capacidad de resolución de problemas.
- Habilidades Deseables: Conocimientos en gestión de inventarios, habilidades de comunicación efectiva.

- **Chef Principal (1 persona por sucursal)**

- Habilidades Requeridas: Experiencia en panadería y repostería, capacidad de liderazgo en cocina, conocimiento de estándares de calidad.
- Habilidades Deseables: Creatividad culinaria, habilidades en gestión de costos.

- **Cocineros/as (4 personas por sucursal)**

- Habilidades Requeridas: Experiencia en producción de pan y repostería, capacidad de trabajo en equipo, cumplimiento de estándares de higiene y calidad.
- Habilidades Deseables: Conocimientos en técnicas de decoración y presentación de productos.

- **Encargados/as de Ventas (2 persona por sucursal)**

- Habilidades Requeridas: Experiencia en ventas, habilidades de atención al cliente, conocimiento de productos y promociones.
- Habilidades Deseables: Habilidades en negociación, capacidad para alcanzar objetivos de ventas.

- **Personal de Recursos Humanos (2 persona por sucursal)**

- Habilidades Requeridas: Experiencia en gestión de personal, conocimientos en legislación laboral, habilidades en reclutamiento y capacitación.
- Habilidades Deseables: Habilidades en resolución de conflictos, capacidad para desarrollar políticas y procedimientos de RH.