

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**Estudio de Organización y Métodos en el Departamento
de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi,
Jacaltenango, Huehuetenango**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Maviael Dixon Díaz Hurtado

Jacaltenango, julio 2013

**Estudio de Organización y Métodos en el Departamento
de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi,
Jacaltenango, Huehuetenango**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Maviael Dixon Díaz Hurtado

Licda. Siomara Alejandrina del Valle Cano, (**Asesor**)

M.A. Maynor de León Sánchez, (**Revisor**)

Jacaltenango, julio 2013

Autoridades de Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Maynor de León Sánchez

Coordinador Regional II, Huehuetenango

Lic. Domingo Ursulo Hernández Montejo

Coordinador Sede Jacaltenango

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida -PED-**

Licda. Violeta Azucena Mérida de Castillo

Examinadora

Licda. Yohanna Carolina de León Hernández

Examinadora

Licda. Liliana Margoth de León de Cardona

Examinadora

Licda. Siomara Alejandrina Del Valle Cano

Asesora

M.A. Maynor de León Sánchez

Revisor



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

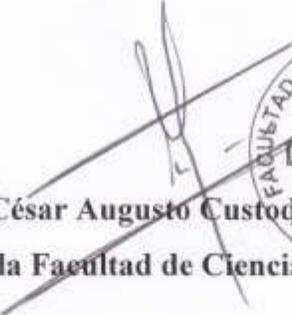
REF.:C.C.E.E.0093-2013-Admón.

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 02 DE ABRIL DEL 2013

SEDE JACALTENANGO, HUEHUETENANGO

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Siomara del Valle Cano, tutora y Ingeniero Maynor de León Sánchez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “ESTUDIO DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE PANADERÍA Y PASTERIA YESSI, JACALTENANGO, HUEHUETENANGO.”, Presentado por el estudiante Maviael Dixon Díaz Hurtado, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 659, de fecha 16 de Noviembre del 2012; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Siomara Alejandrina Del Valle Cano
Administradora de Empresas
6°. Calle 7-17, Chiantla/Huehuetenango
Cel. 5328-5184
salejandrina@gmail.com

Huehuetenango, 28 de agosto/2012.

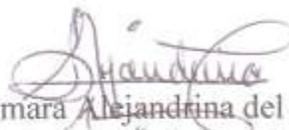
Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Respetables señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida -PED-, del tema **Estudio de Organización y Métodos en el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi, Jacaltenango, Huehuetenango**, realizado por Mavíael Dixon Díaz Hurtado, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la asesoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos académicos establecidos por Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional -EPTP- por lo tanto, extiendo dictamen de aprobación al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida con nota de **NOVENTA** puntos (90).

Agradezco su atención y me suscribo, atentamente.



Siomara Alejandrina del Valle Cano
Licenciada en Administración de Empresas

Jacaltenango, 15 de octubre de 2012.

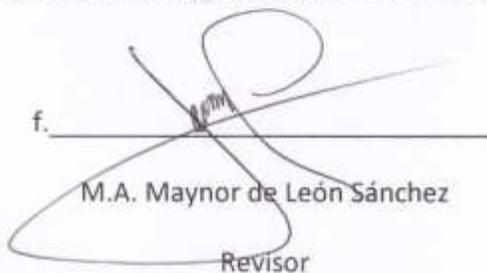
M.A. César Custodio
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y
Vicerrector Administrativo
Universidad Panamericana

Honorable Señor Decano y Vicerrector:

En relación al Trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema **Estudio de Organización y Métodos en el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi, Jacaltenango, Huehuetenango**, realizado por el (la) practicante **Maviael Dixon Díaz Hurtado**, carné No. **0601434**, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del informe de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la Reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, considero que el (la) practicante puede sustentar Examen Técnico Privado Profesional (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobación al tema desarrollado en dicha Práctica Empresarial Dirigida.

Al ponerme a la orden para cualquier aclaración adicional, me suscribo atentamente:

f. 
M.A. Maynor de León Sánchez
Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

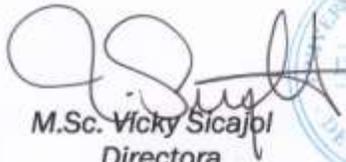
REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0050.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Díaz Hurtado, Maviael Dixon** con número de carné 0601434 aprobó con **88 puntos** el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas el dieciséis de noviembre del dos mil doce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de mayo del año dos mil trece.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vr.Bo. M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Karen Coronado
cc.Archivo.

Dedicatoria

A Dios:

Por ser el guía y protector de mi vida, por su inmensa misericordia y dueño de toda sabiduría, que me permitió concluir con éxito esta meta.

A la Virgen de Guadalupe:

Por sus bendiciones y ser fuente inagotable de oración y amor.

A mis padres:

Como muestra de mi gratitud por sus sabios consejos y apoyo incondicional que me han dado en mi vida.

A mi tía:

Triunfo que le dedico, como una pequeña recompensa a su amor, paciencia y esfuerzo.

A mis hermanos y hermanas:

Con todo mi cariño, por su confianza, por siempre estar ahí para apoyarme y alentarme en todo momento.

A mis sobrinos y sobrinas:

Con especial cariño y que este triunfo sea un ejemplo para ellos.

A mis amigos y amigas:

Por su confianza y amistad sincera, por estar conmigo en las buenas y en las adversidades.

Agradecimiento

- A toda mi familia:** Por el apoyo moral e incondicional en todo momento.
- A mi Asesor:** Licenciada Siomara Alejandrina del Valle Cano por su amistad, conocimiento, experiencia y esfuerzo dedicado para instruirme en el desarrollo del presente informe.
- A mi Revisor:** Por su apoyo profesional. Mi afecto y gratitud.
- A los catedráticos:** Por compartir sus conocimientos con excelencia y profesionalismo. Mi respeto y admiración.
- A la empresa:** Panadería y Pastelería Yessi, por su colaboración y el tiempo brindado.
- A la Universidad:** Panamericana, "*Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría*". Sección Jacaltenango; por ser la casa de estudios que contribuyó a mi éxito profesional.
- A mis amigos:** Por brindarme su amistad y compartir con ustedes gratos momentos.
- A todas aquellas personas:** Que de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional.

Índice

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
Marco Teórico	1
1.1 Organización	1
1.2 Método	3
1.3 Organización y Métodos	4
1.4 Estudio de Organización y Métodos	5
1.4.1 Propuesta	5
1.4.2 Fases de estudio	5
1.4.3 Simplificación del trabajo	5
1.4.4 Manuales Administrativos	6
1.5 Departamento de Ventas	6
1.6 Panadería	6
1.7 Pastelería	6
Capítulo 2	7
Planteamiento del Problema	7
2.1 Planteamiento del problema	7
2.2 Justificación	8
2.3 Objetivos	9
2.3.1 General	9
2.3.2 Específicos	9

2.4 Alcances y límites	9
2.4.1 Alcances	9
a) Espacial	9
b) Temporal	10
c) Teórica	10
2.4.2 Límites	10
Capítulo 3	11
Metodología	11
3.1 Tipo de investigación	11
3.2 Sujetos	11
3.3 Instrumentos	11
3.4 Procedimiento	12
3.5 Diseño de la investigación	12
3.6 Muestra	13
Capítulo 4	14
Aporte	14
4.1 A la empresa	14
4.2 Universidad	14
4.3 Al país	14
4.4 Al futuro profesional	14
4.5 Otros	15
Capítulo 5	16
Presentación de Resultados	16
5.1 Sujeto de estudio: clientes reales	16

5.2 Sujeto de estudio: colaboradores del departamento de ventas	29
5.3 Sujeto de estudio: propietario	42
Capítulo 6	44
Discusión de Resultados	44
Capítulo 7	49
Conclusiones	49
Recomendaciones	50
Capítulo 8	51
Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto	51
8.1 Propuesta	51
8.2 Viabilidad del proyecto	51
8.2.1 Financiera	51
8.2.2 Administrativa	53
8.2.3 Técnica	54
8.2.4 Capacitación	54
Referencias Bibliográficas 9	57
Anexos 10	60
10.1 Evaluación integral	60
10.2 Diagnóstico	71
10.3 Instrumentos aplicados	77
10.4 Ejecución de la propuesta	87
10.5 Métodos de implantación de los manuales	138
10.6 Cronograma de PED	139

Índice de cuadros

Cuadro 1. Presupuesto para la ejecución del proyecto	52
Cuadro 2. Agenda de Capacitación	56

Índice de gráficas

Gráfica 1. Preferencias al asistir a Panadería y Pastelería Yessi	16
Gráfica 2. Satisfacción con la atención brindada	17
Gráfica 3. Calificación del servicio de Pan Yessi	18
Gráfica 4. Razones de actitud por las que elige a Pan Yessi	19
Gráfica 5. Frecuencia con que se ha tenido dificultades en la atención de Pan Yessi	20
Gráfica 6. Publicidad informativa del producto	21
Gráfica 7. Nivel en que se atienden las quejas	22
Gráfica 8. Nivel en la que se califica la organización	23
Gráfica 9. Nivel de rapidez con que se atiende	24
Gráfica 10. Alcance de los productos	25
Gráfica 11. Orden y limpieza en la sala de ventas	26
Gráfica 12. Recomendaciones de mejora	27
Gráfica 13. Compra para una próxima ocasión	28
Gráfica 14. Tiempo de laborar en la panadería	29
Gráfica 15. Conocimiento de los objetivos de la panificadora	30
Gráfica 16. Ubicación del puesto de trabajo	31
Gráfica 17. Nombre del puesto de trabajo	32

Gráfica 18. Conocimiento del jefe inmediato	33
Gráfica 19. Atención prestada para el área de ventas	34
Gráfica 20. Notificación de información relevante	35
Gráfica 21. Inducción de funciones	36
Gráfica 22. Forma en la que le fue instruida sus funciones	37
Gráfica 23. Toma de decisiones	38
Gráfica 24. Procedimiento de ventas que utiliza	39
Gráfica 25. Innovaciones en sala de ventas	40
Gráfica 26. Colaboración para mejorar	41

Índice de figuras

Figura 1. Elementos que conforman el concepto de organización	2
Figura 2. Método	3

Resumen

La presente investigación se realizó en Panadería y Pastelería Yessi, del municipio de Jacaltenango, departamento de Huehuetenango, siendo los sujetos de investigación el propietario, supervisor y vendedoras del departamento de ventas y clientes potenciales que frecuentan y consumen los productos; siendo el objetivo general la determinación de las funciones y procedimientos del departamento en estudio, para poder mejorar los procesos y estrategias de venta a través de un estudio de organización y métodos funcionales; que evidenció la falta de formalización de funciones y procedimientos descritos en manuales para la sala de ventas.

El estudio realizado fue de tipo descriptivo, elaborando dos instrumentos para recopilar información, el primero se basó en un modelo de entrevista aplicada al propietario y vendedoras que conforman el departamento de ventas, por otra parte se aplicó un modelo de cuestionario para una muestra significativa de clientes con la finalidad de evaluar constantemente la calidad del servicio, rapidez y satisfacción, ofrecido por la fuerza de ventas que mantiene una relación comercial con el consumidor. Los instrumentos se validaron, corrigieron y aplicaron para poder proceder a la interpretación y análisis de resultados.

Los resultados reflejaron hallazgos sobresalientes en la administración, específicamente en la formalización de las funciones y procedimientos de los colaboradores de la sala de ventas; al no contar con documentos administrativos formales para las actividades que realiza la panificadora; generando descontrol en sus procesos, provocando retrasos en los mismos, duplicidad de funciones; conflictos de autoridad, cuellos de botella y errores en la comunicación lo que ocasiona pérdida de tiempo y mala calidad en el servicio al cliente.

La investigación tuvo como fin la formalización y estandarización de las acciones de cada puesto que conforma el departamento de ventas de Pan Yessi; así como las relaciones jerárquicas, responsabilidades, niveles de autoridad, perfiles y establecer el orden lógico y secuencial de los procedimientos de trabajo. Esto implicó definir teóricamente y por escrito las actividades que los colaboradores tienen que hacer, cuando deben hacerlo y cómo llevarlo a cabo.

En tal contexto; para lograr la adecuada sistematización fue necesaria la creación de manuales administrativos para la sala de ventas de la panadería, considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por la fuerza de ventas y la forma en que éstas deberán ser realizadas; informando como está estructurada la industria, sus departamentos, descripción de puestos, objetivos, misión, visión, organigramas y procedimientos.

De esta manera se hizo posible la elaboración de la propuesta del informe; basado en Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi; dividido en dos manuales específicos, el primero un Manual de Descripción de Puestos y Funciones; que contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos de la sala de ventas, por medio de la descripción de sus funciones. Y el segundo un Manual de Procedimientos que describe las tareas rutinarias de trabajo para la sala de ventas, detallando procedimientos y la secuencia lógica de cada una de sus operaciones.

Con ello se pretende tener control de las funciones y actividades, permitiendo la posibilidad de facilitar la toma de decisiones, ahorrar tiempo y esfuerzo, integración de personal nuevo, determinación de responsabilidad, establecer grados de autoridad, aprovechamiento de recursos, simplificación del trabajo, propiciar un buen ambiente laboral, servicio al cliente con calidad y alcanzar los objetivos preestablecidos de Pan Yessi.

Introducción

En un mercado complejo, donde la diversidad y los ajustes a los nuevos cambios son cada vez más constantes; Panadería y Pastelería Yessi debe hacer frente a estos retos por medio de la formalización de sus acciones y la estandarización de sus procesos; a través de la aplicación de un estudio de organización y métodos como forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, agrupar las tareas, disponer procedimientos y como llevar el trabajo administrativo de Pan Yessi con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultado del departamento de ventas.

En tal contexto, se desarrolló la presente investigación en la unidad de ventas de Panadería y Pastelería Yessi; como parte de la Práctica Empresarial Dirigida -PED-, del grado académico de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, sección Jacaltenango; iniciando con una evaluación integral como parte del proceso estructurado; la que contribuyó al desarrollo del informe final, descrita en los capítulos siguientes.

El primer capítulo lo constituye el marco teórico con las fuentes literarias, siendo base para la elaboración y desarrollo de la práctica, demostrando su vinculación con la teoría de organización y métodos.

El segundo capítulo presenta el planteamiento del problema, detallando el diagnóstico realizado en el departamento de ventas, el pronóstico y contra pronóstico de la problemática en estudio, justificando su prioridad y estableciendo objetivos tanto generales como específicos, así como los alcances y límites de la misma.

En el tercer capítulo se consideró la metodología descriptiva como la idónea para la recopilación y análisis de datos; para lo cual se entrevistó al propietario y colaboradores de la sala de ventas y se aplicó una boleta de encuesta a clientes reales de la panificadora en estudio, indicando el procedimiento y diseño de la investigación.

El cuarto capítulo describe los aportes o beneficios de la investigación para los entes relacionados directa e indirectamente al estudio realizado. En el quinto capítulo se detallan los hallazgos encontrados, por medio de gráficas que reflejan los resultados más relevantes. Posterior a ello, se contrasta el fenómeno en estudio con la teoría consultada para dar soporte a la propuesta de solución; como aspecto esencial de la discusión de resultados del sexto capítulo.

En el séptimo capítulo se analizó la información recopilada y se elaboró conclusiones y recomendaciones para mejorar la investigación y poder proponer Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi como alternativa de solución a la problemática presentada. Sustentada y fundamentada en la viabilidad financiera, administrativa y técnica del octavo capítulo.

El noveno capítulo lo constituyen las referencias bibliográficas como fuentes consultadas, descritas en orden alfabético. Finalmente en el décimo capítulo aparecen los anexos; materiales que permiten ampliar y crear una mejor perspectiva del informe, por medio de la evaluación integral, diagnóstico, instrumentos aplicados y la ejecución de la propuesta y sus componentes, que aportaran crecimiento y competitividad a la industria panificadora.

Capítulo 1

Marco Teórico

Este apartado constituye la fundamentación teórica para la elaboración y desarrollo de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- y su vinculación con el tema de investigación.

1.1 Organización

Inicialmente el termino organización presenta dos referencias básicas, según la Real Academia Española (2001). Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción o resultado de organizar u organizarse. Y por otro, se designa a aquel sistema diseñado para alcanzar de manera satisfactoria determinados objetivos o metas, siendo ésta definición la que se adecúa al presente estudio.

Algunos autores definen éste término de la siguiente manera:

Según Reyes, A. (2005), dice que “Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Desde la perspectiva de Chiavenato, I. (2007), afirma que la “organización es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, que integre, defina y coordine las subdivisiones de trabajo, en pos del objetivo buscado”.

Además indica que es la “estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr eficiencia en la realización de planes y objetivos”.

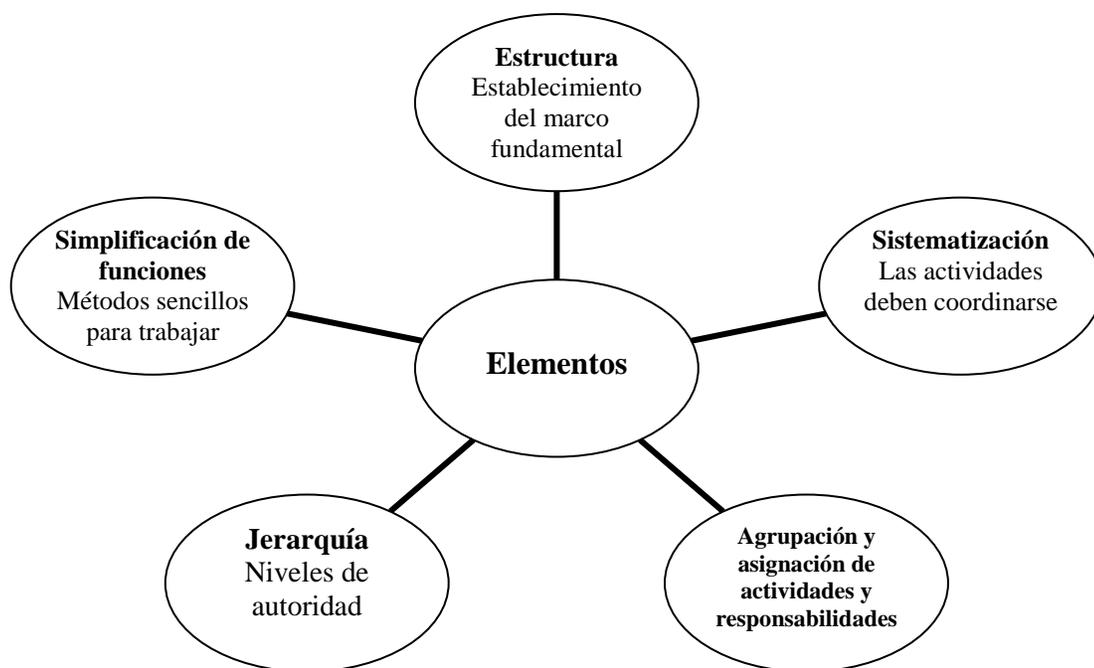
De acuerdo al punto de vista de Koontz, H. et al (2008), definen a la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas, como el agrupamiento de las

actividades necesarias para lograr los objetivos y la asignación de cada agrupamiento a un administrador con autoridad necesaria para supervisarlos; además establecen que la organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos.

De las definiciones anteriores y para fines de este proyecto, se considera a la organización como el conjunto de principios y técnicas de división del trabajo que el administrador usa para realizar cambios o crear estructuras organizacionales, para optimizar recursos y minimizar esfuerzos del personal que desarrolla las actividades para alcanzar un fin común.

Así mismo la organización como actividad es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles -humanos, técnicos, físicos y otros- y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. Además encierra en su concepto, elementos fundamentales que fortalecen la investigación; los cuales se presentan en la siguiente figura.

Figura 1
Elementos que conforman el concepto de organización

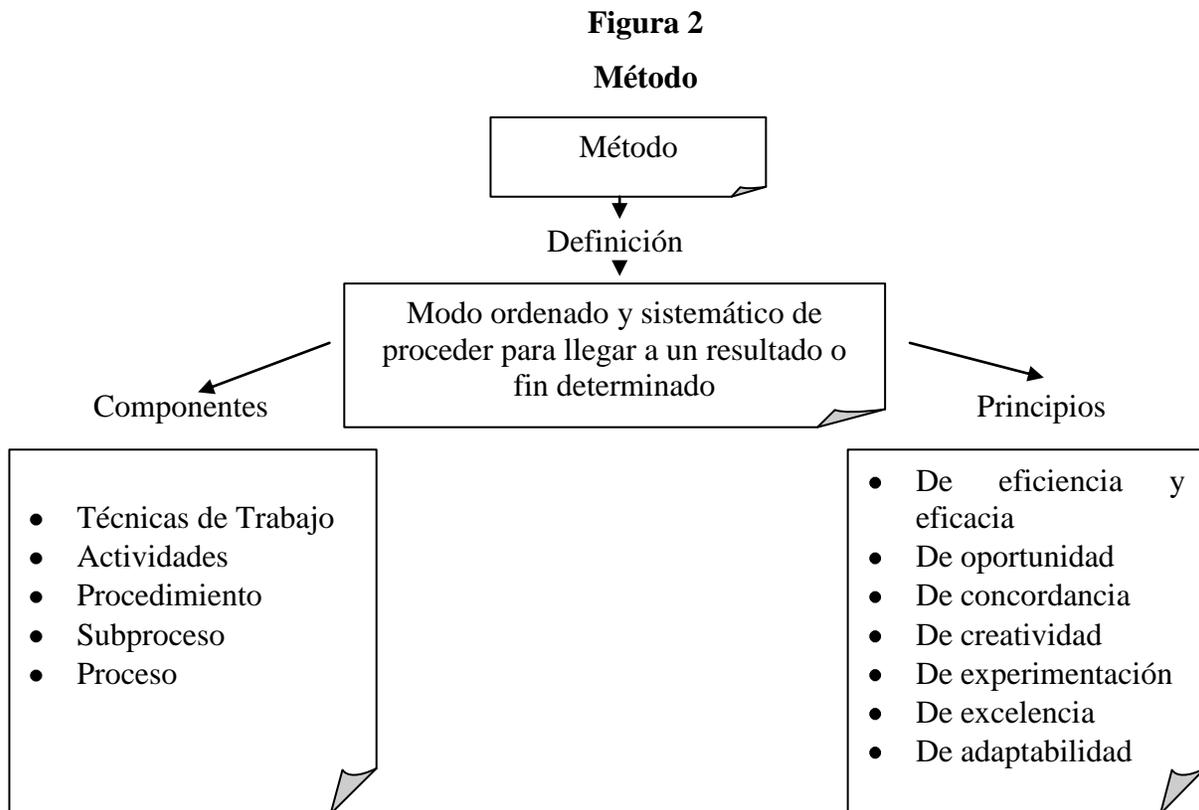


Fuente: elaboración propia, basada en promonegocios.net

1.2 Método

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) la define como una palabra que proviene del término griego *methodos* -camino o vía- y que se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. Su significado original señala el camino que conduce a un lugar.

Método es el camino técnicamente previsto, que sigue una o más personas para la realización de un trabajo, desde que este se inicia hasta la consecución de un producto o resultado. Es una serie de pasos sucesivos que conducen a una meta. El objetivo es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el futuro. Por ende es necesario seguir el método más apropiado a determinado problema, lo que equivale a decir que se debe alcanzar el camino que conduzca al éxito. Y para poder tener una perspectiva clara de la definición de método se establecen en la figura siguiente sus componentes básicos y algunos principios que lo rigen.



Fuente: elaboración propia, basada en es.thefreedictionary.com

1.3 Organización y Métodos

Es el área de la organización que se ocupa de analizar los problemas estructurales y los procedimientos de la empresa a fin de optimizar su infraestructura administrativa para el logro de los objetivos preestablecidos.

Organización y Métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la administración, cumpliendo con la función de sugerir al propietario interesado en mejorar la panadería, métodos utilizados por los servicios o productos que dirige.

Asimismo, es el conjunto de instrumentos administrativos, teóricos y técnicos, por medio de los cuales se estudia, analiza y diseña el trabajo de la panificadora. En forma continua y sistemática se evalúan, mejoran y diseñan métodos de control y seguimiento para el trabajo.

La función de Organización y Métodos es un servicio eminentemente de asistencia y asesoría al nivel gerencial de la empresa panificadora, cuyo objetivo primordial es incrementar la eficiencia administrativa mediante la elaboración de estudios técnico-administrativos que buscan el mejoramiento de los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo.

Esta actividad se realiza a través de propuestas, después de haber realizado los estudios respectivos a los procedimientos que utiliza la panadería, tratando de buscar hacerlos más sencillos y efectivos, lo cual trae como consecuencia reducción de costos y esfuerzos innecesarios para lograr la simplificación del trabajo.

Las propuestas deberán ser analizadas por el nivel gerencial, y será allí en donde se decida si se ponen en práctica o si son denegadas. Los estudios de organización y métodos son útiles para cualquier empresa, ya sea esta industrial, comercial o de servicios. La asistencia y asesoría de organización y métodos a Pan Yessi, puede darse a nivel externo y a nivel interno de la misma.

De acuerdo a su campo de aplicación, los estudios de organización y métodos pueden realizarse en forma general para toda la organización y también en algunas de sus unidades componentes, áreas o puestos de trabajo en especial.

El estudio específico de alguna de sus unidades componentes, áreas o puestos de trabajo en especial, se realiza con el fin de considerar posibles mejoras en sus métodos y procesos de trabajo, aunque se realiza en forma independiente no se puede descartar dentro del estudio el análisis de las relaciones existentes con otros componentes similares de la panificadora.

1.4 Estudio de Organización y Métodos

1.4.1 Propuesta

El resultado de los estudios de organización y métodos es la propuesta de cambio que se elabora, luego de haberlo realizado en los procedimientos y procesos de la empresa para hacerlos más sencillos y eficientes.

1.4.2 Fases de estudio

Se han determinado cinco fases de organización y métodos, las cuales son:

- a. Planificación del estudio
- b. Recopilación de información (observación directa, entrevistas, cuestionarios)
- c. Análisis de la información
- d. Elaboración y presentación del informe
- e. Ejecución y seguimiento

1.4.3 Simplificación del trabajo

Es cualquier método o recurso que ayude a reducir la cantidad de esfuerzo requerido para ejecutar una labor y es concebida como una tarea permanente con el objeto de minimizar tareas, actividades y procesos propios de toda organización como los diagramas de procesos o procedimientos, flujogramas, diagramas de Gantt, etc.

1.4.4 Manuales Administrativos

Son documentos escritos que describen en forma sistemática, un conjunto de elementos administrativos con el fin de informar, orientar y normar la conducta de los miembros de la empresa, unificando los cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos fijados. Son una guía práctica utilizada como herramienta de soporte para organización y comunicación. Dentro de los cuales se encuentran: Manuales de Organización, de Normas y Procedimientos, de Puestos y Funciones.

Franklin, E. (2002), define como manuales administrativos los documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización –estructura, objetivos, procedimientos, entre otras-, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

1.5 Departamento de Ventas

Es el encargado de la distribución y venta de los productos. Entre sus funciones se pueden mencionar: El desarrollo y manipulación del producto, la distribución física, estrategias de ventas, financiamiento de las ventas, costos y propuestas de ventas, promoción de ventas y publicidad, planeación de ventas, servicios técnicos o mecánicos, relaciones con los distribuidores y minoristas.

1.6 Panadería

Negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa; como galletas, masas finas, tortas, muffins, tartas, entre otros.

1.7 Pastelería

Establecimiento donde se elaboran y comercializan productos de repostería y confitería tales como dulces, pasteles, pastas, bombones y bizcochos.

Capítulo 2

Planteamiento del Problema

2.1 Planteamiento del problema

Panadería y Pastelería Yessi, es una empresa que ha tenido un crecimiento progresivo durante los ocho años de su creación, caracterizándose en la innovación del servicio, variedad y calidad en sus productos; logrando de esta manera la preferencia y satisfacción del consumidor, aspectos que son importantes para el fortalecimiento empresarial de la panadería.

La forma de administrar en la empresa panificadora, debe ser base fundamental para lograr el posicionamiento significativo en el mercado local y regional. Evidenciándose en este aspecto, dificultades en el diseño organizacional de la panadería al carecer de visión, misión y objetivos formales, así como un organigrama funcional y manuales administrativos que faciliten el desarrollo organizacional de la empresa.

Al centrarse en el departamento de ventas, este enfrenta problemas evidentes como desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, incumplimiento de obligaciones, circuito de trabajo irracional, desconocimiento de atribuciones, del proceso formal de ventas, del diseño organizacional por departamentos y de la empresa en general, del porqué y para qué de la organización, de los objetivos propuestos que encaminen al equipo de trabajo y resistencia al cambio. Siendo el resultado de procedimientos confusos, no documentados, aplicados de manera empírica y siguiendo un patrón equivocado de procesos.

De continuar de esta manera los procesos de ventas y comercialización del producto se verán afectados por la falta de una organización formal y métodos efectivos que optimicen los recursos y maximicen los resultados. Laborando con procesos rutinarios, obsoletos y confusos que contribuyan a la ineficacia del departamento de ventas y por consiguiente desestabilice las otras áreas de trabajo.

Para darle una solución a dicha problemática se sugiere la aplicación de un estudio de organización y métodos en el departamento de ventas de la Panadería y Pastelería Yessi, orientada a optimizar la efectividad y eficiencia de los servicios, que diseñe una estructura en dicho área, y lo complementa con procedimientos simples y efectivos, orientado con manuales que correspondan a la unidad en cuestión.

Considerando necesario un estudio de organización y métodos para proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, agrupar las tareas, disponer procedimientos y como llevar el trabajo administrativo de Pan Yessi con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia con los resultados obtenidos.

De esta manera se permite formular la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las funciones y procedimientos aplicados en el departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi?

2.2 Justificación

Desde sus inicios Panificadora Yessi, fomenta la calidad de sus productos y la buena atención al público, que al combinar dichos aspectos se transforman en una estrategia competitiva, realizando esfuerzos para adaptarse a los tiempos de cambio, que demanda calidad, bajo precio, buen servicio y eficacia en el producto que oferta al consumidor final.

Panadería Yessi, para hacerle frente a un mercado cambiante debe prepararse, estar a la vanguardia para lograr la capacidad de alcanzar estándares de calidad que le permitan competir en el entorno empresarial y aprovechar los recursos de su diseño organizacional.

En este contexto, se hace necesario realizar un estudio de organización y métodos en el departamento de ventas de Panadería Yessi; que permita mediante un diagnóstico administrativo, detectar las causas y efectos de dificultades presentes en esa área; para la implementación de nuevas herramientas administrativas en la unidad seleccionada, de esa manera analizar la

estructura de dependencia, fijar la red de interrelación, innovar los procedimientos utilizados, el diseño y formulación de manuales y el desarrollo de sus funciones, con el objeto de mejorar en calidad, productividad y servicio.

2.3 Objetivos

2.3.1 General

Determinar las funciones y procedimientos que se realizan en el departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, mediante la elaboración del estudio de organización y métodos.

2.3.2 Específicos

- Establecer una guía escrita que permita recopilar información sobre el desempeño de las operaciones y funciones en el departamento de ventas de Pan Yessi.
- Analizar los problemas estructurales y los procesos del departamento de ventas de Panificadora Yessi, como fase de la metodología de organización y métodos.
- Identificar los puestos y funciones actuales de la sala de ventas de Panadería y Pastelería Yessi.
- Formalizar la estructura y las funciones del área de ventas de la panadería a través del desarrollo y modificación de procedimientos de trabajo.

2.4 Alcances y límites

Diagnosticar y proponer procedimientos de operación en el departamento de ventas, asesorar a la unidad en estudio sobre aplicación de técnicas administrativas y generar documentos técnicos y manuales para facilitar la comprensión de procedimientos y líneas jerárquicas.

2.4.1 Alcances

a) Espacial

La investigación se llevó a cabo en el departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, ubicada en el Cantón Hernández, Zona 4 de la cabecera municipal de Jacaltenango, departamento Huehuetenango.

b) Temporal

La presente investigación se realizó en un período de catorce meses de junio dos mil once a julio de dos mil doce.

c) Teórica

Las referencias bibliográficas consultadas; se basaron en libros de organización de empresas, comportamiento organizacional, administración, marketing; entre otros, folletos sobre organización y métodos y sitios de internet.

2.4.2 Límites

Una de las principales limitantes fue el tiempo; las ausencias del propietario de la panadería en la empresa impidieron recabar información sobre el diseño organizacional y los procedimientos del área de ventas que se maneja en dicha entidad; además no se contó con información financiera de la panificadora por motivos de confiabilidad.

Otro aspecto que se debe resaltar como limitante fue el cambio organizacional y de infraestructura que sufrió la empresa panificadora en la sala de ventas en este último año.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Tipo de investigación

El método en el que se basó esta investigación fue de tipo descriptivo. Según Hernández, R. et al (2006) consiste en “recoger, organizar, resumir, presentar, analizar, generalizar; eventos y hechos de una organización. Implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Esto es, decir cómo es y se manifiesta determinado fenómeno”.

La finalidad del estudio describe y evalúa ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. Se analizaron los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. Se pudieron interpretar los resultados de una manera, pero ésta será a menudo sólo una de las varias formas de interpretarlos.

3.2 Sujetos

La investigación se realizó en Panadería y Pastelería Yessi, específicamente en el departamento de ventas la cual está integrada por ocho colaboradores entre ellos el supervisor de ventas y vendedores; al mismo tiempo se recabó información del propietario de la panificadora.

De la misma forma se encuestaron a una muestra de sesenta y ocho clientes de diferente gusto, sexo y edad, que visitan periódicamente la panadería, con el motivo de conocer si los procedimientos utilizados en ventas son los adecuados, si se cumple con la misión y objetivos de la empresa y si el cliente se retira satisfecho por el servicio y/o producto.

3.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para recabar la información del presente estudio consistieron en dos guías de entrevista, redactas con preguntas cerradas y de opción múltiple; una al propietario de la panadería y otra a los empleados del departamento de ventas. De la misma manera una boleta de

encuesta dirigida a una muestra significativa de clientes reales de la panificadora, que evalúan constantemente el servicio y atención prestados por los empleados de la unidad de ventas.

El cuestionario se redactó en una forma sencilla y clara para poder recolectar información veraz y confiable que contribuyó a analizar el diseño organizacional, los procedimientos y métodos utilizados por el departamento y el impacto que reflejan en los clientes.

3.4 Procedimiento

Para la ejecución de la presente investigación se desarrollaron los siguientes pasos:

- a) Presentación de solicitud al propietario de la panadería para poder realizar la investigación
- b) Investigación preliminar para detectar la problemática
- c) Elección del tema
- d) Fundamentación teórica: fuentes documentales, bibliográficas y utilización de internet
- e) Elaboración de instrumentos: en base a los objetivos de la investigación, se formularon las preguntas de forma clara y sencilla
- f) Aplicación de instrumentos a propietario, empleados del departamento de ventas y clientes
- g) Tabulación de datos: Se tabularon los resultados obtenidos de acuerdo al proceso estadístico
- h) Recopilación y análisis de información
- i) Presentación e interpretación de resultados
- j) Discusión de resultados
- k) Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones
- l) Se elaboró la propuesta siendo una de las muchas maneras de solucionar la problemática
- m) Se presentó el informe final de la Práctica Empresarial Dirigida PED

3.5 Diseño de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva ya que no se manipularan las variables de estudio. Según Del Cid, A. et al (2007) “describir es caracterizar algo”. Para describirlo con propiedad generalmente se recurre a medir alguna o varias de sus características. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, departamentos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Un estudio descriptivo es igual que los demás tipos de investigación, sólo con más especificidad, empiezan por determinar el objeto de estudio, luego establece instrumentos para medir adecuadamente su nivel.

El diseño también abarca un estudio documental y de campo; aplicando las guías de entrevista al propietario y empleados del área de ventas; encuestas a los clientes y el apoyo del método de observación, logrando de esa manera alcanzar los objetivos trazados para determinar, analizar y proponer una estrategia que contribuya al diseño estructural del departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, Jacaltenango, Huehuetenango.

3.6 Muestra

Con relación al cálculo del tamaño de la muestra de clientes reales, la fórmula que se seleccionó fue la de universo infinito, desconociendo el tamaño de la población, la cual es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

Z: nivel de confianza obtenida de la tabla de apoyo al cálculo del tamaño de una muestra a un 90% de confianza igual a 1.65

p: probabilidad de éxito o proporción esperada (0.50)

q: probabilidad de fracaso (0.50)

e: precisión (error máximo admisible en términos de proporción) (0.10)

$$n = \frac{1.65^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2}$$

$$n = 68$$

Se determinó la muestra de sesenta y ocho clientes reales a encuestar, debido a que la población total de consumidores es desconocida.

Capítulo 4

Aporte

El presente diagnóstico empresarial constituye un aporte importante:

4.1 A la empresa

Panadería y Pastelería Yessi, al incrementar la eficiencia administrativa; diseñando un organigrama funcional de área, estableciendo claramente su misión, visión, objetivos y valores que encaminen la razón de ser de la empresa; mejorando su procedimiento de venta; formulando un manual de funciones de departamento, que sea la herramienta de trabajo de los empleados y aplicando un herramienta o método que contribuya a mejorar las ventas, obteniendo así beneficios tales como: satisfacción del cliente, eficiencia y eficacia de los empleados, posicionamiento, liderazgo empresarial y por ende utilidades al propietario.

4.2 Universidad

Para la Universidad Panamericana por ser una entidad que contribuye al desarrollo, investigación científica y académica. Así mismo ponerla a disposición del público como fuente de consulta en la biblioteca virtual de la página web de la universidad.

4.3 Al país

Con el fin primordial de contribuir en el desempeño organizacional de las pequeñas y medianas empresas guatemaltecas del sector panificador como fuente de empleo.

4.4 Al futuro profesional

Para el desempeño técnico profesional de futuros Administradores de Empresas como fuente de información importante que les pueda ser de utilidad en temas de investigación y como herramienta de guía en el campo laboral.

4.5 Otros

Por último cabe mencionar que el presente estudio será de utilidad a cualquier investigador que realice estudios con características similares a la presente, como fuente de consulta.

Capítulo 5

Presentación de Resultados

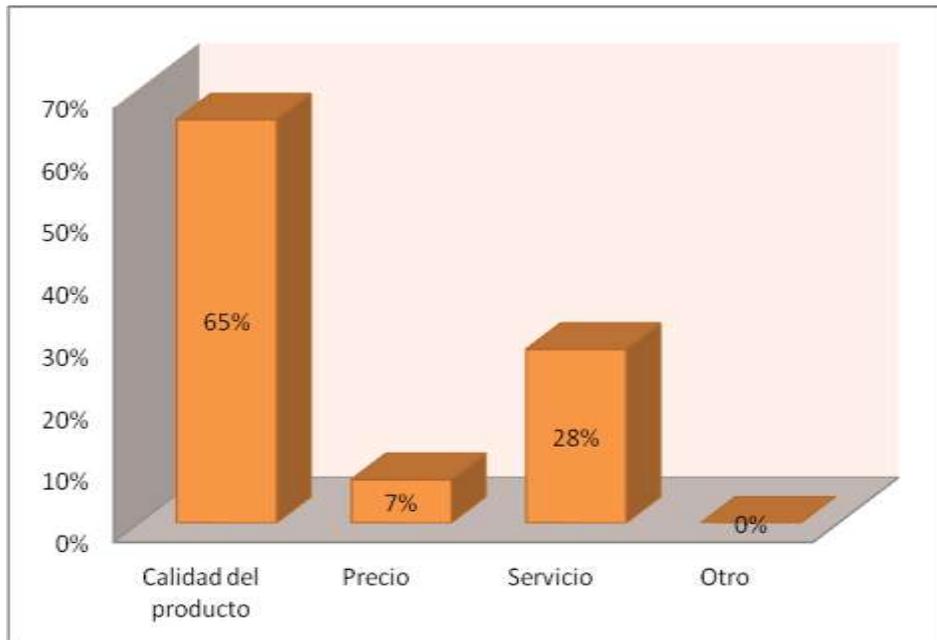
En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo a través de la boleta de encuesta aplicada a los clientes reales de Panadería y Pastelería Yessi, como también de la guía de entrevista para colaboradores y propietario de la panificadora; siendo los siguientes:

5.1 Sujeto de estudio: clientes reales

1. ¿Qué es lo que más le gusta de la panadería?

Gráfica 1

Preferencias al asistir a Panadería y Pastelería Yessi

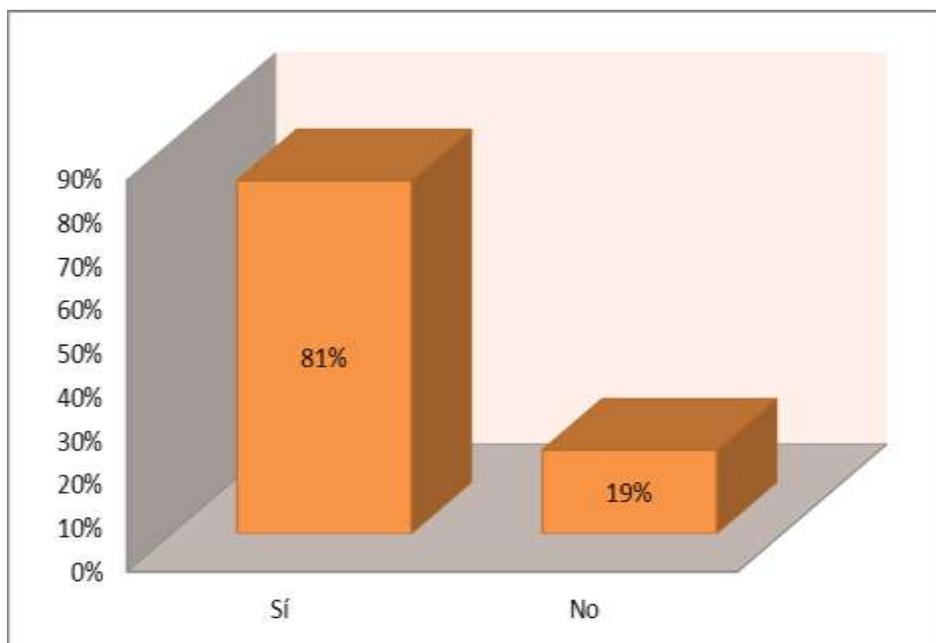


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

La preferencia del 65% de los clientes de la panadería es la calidad y variedad de sus productos, mientras que el 28% se interesa en el servicio que se le presta y un porcentaje del 7% opta por el precio.

2. ¿Se siente satisfecho con la atención que le brindan?

Gráfica 2
Satisfacción con la atención brindada

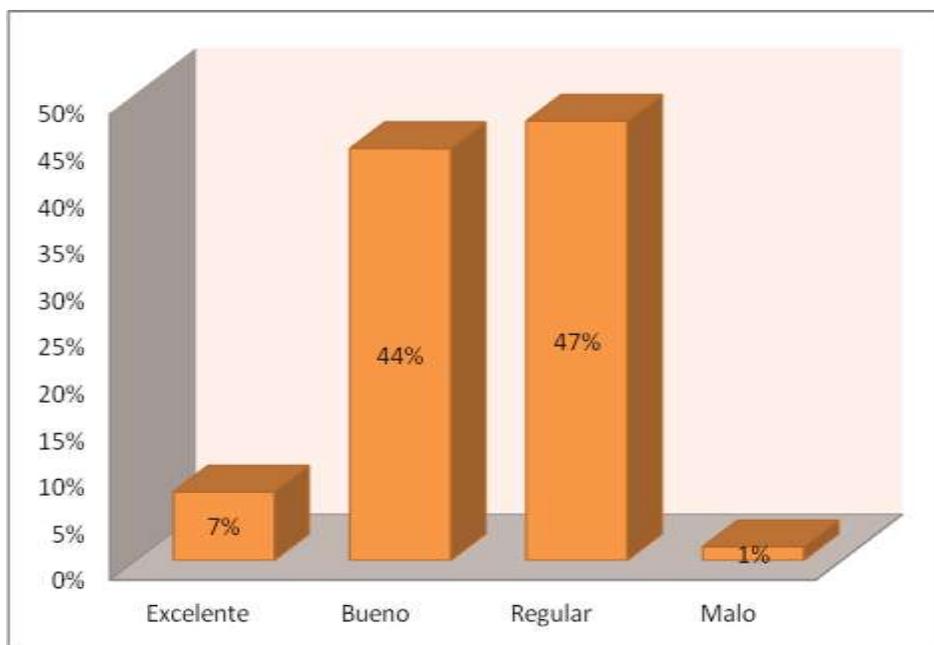


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

De los clientes encuestados el 81% manifiesta sentirse complacido con la atención que le brindan los colaboradores y el 19% considera ineficiente el servicio. Siendo este último porcentaje, motivo para determinar la necesidad de mejorar la atención prestada al consumidor para así lograr la satisfacción que merece.

3. ¿Con cuál de las siguientes opciones califica el “Servicio” de la panadería?

Gráfica 3
Calificación del servicio de Pan Yessi



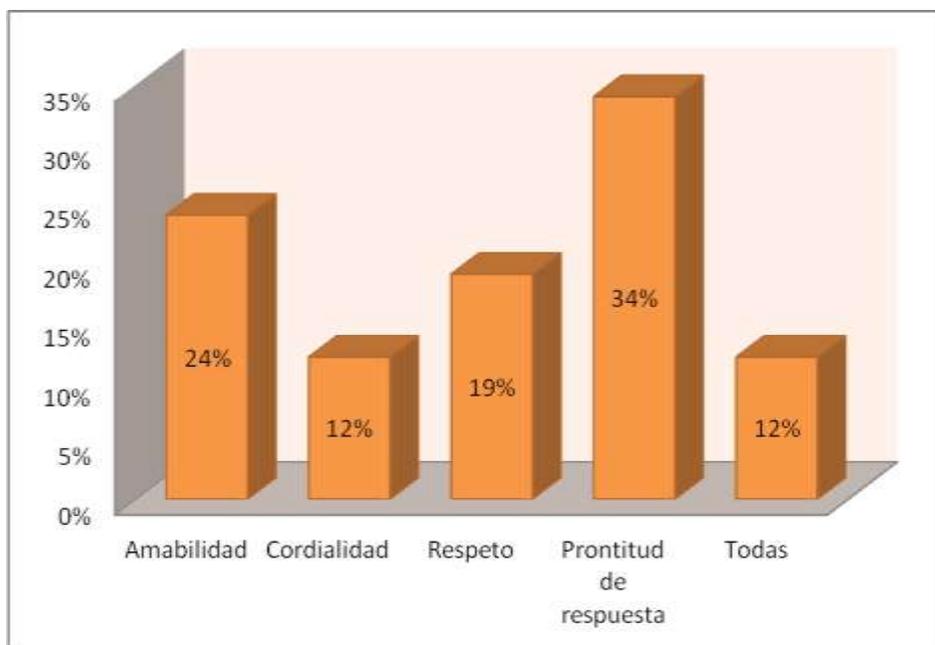
Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

Del 100% de los clientes el 47% califica el servicio como regular lo cual no favorece las expectativas de los mismos; el 44% considera el servicio como bueno y un 1% lo cataloga como malo. Contando con un mínimo porcentaje la excelencia en la atención al cliente del 7% de los consumidores, siendo determinante una mejora en la prestación del servicio en la panadería.

4. ¿Por cuál de las siguientes razones, busca a la panadería?

Gráfica 4

Razones de actitud por las que elige a Pan Yessi



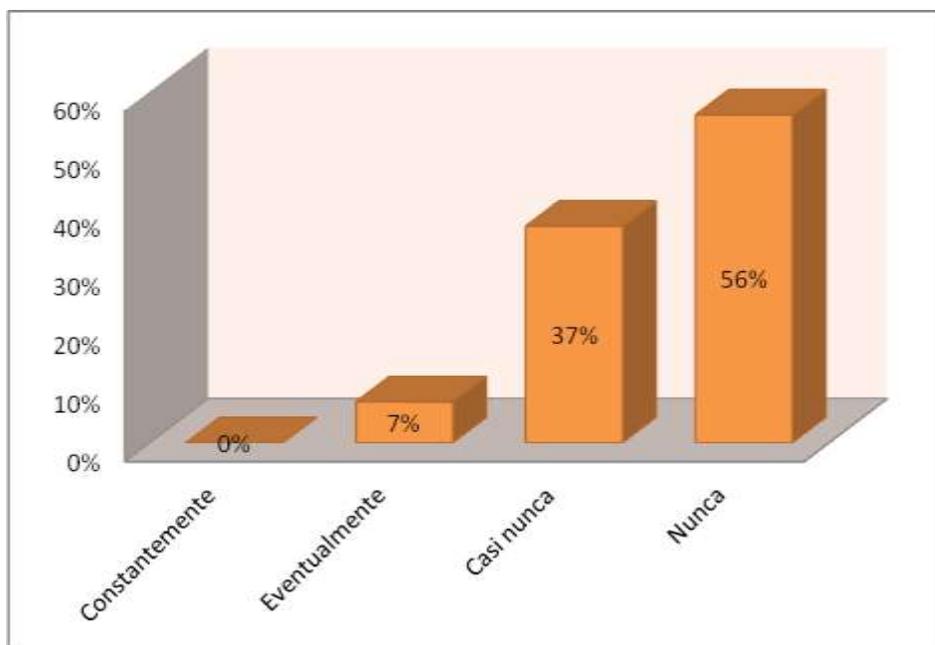
Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

El servicio de ventas que los colaboradores le ofrecen a los clientes, debe ser pronta y oportuna; con actitud amable, cordial y de respeto. El consumidor se siente satisfecho si lo atienden con exactitud, seriedad, eficiencia y prontitud con que se responda a sus requerimientos; logrando de esa manera la fidelidad del mismo.

5. ¿Con qué frecuencia ha tenido problemas con la atención que le prestan los empleados de la panadería?

Gráfica 5

Frecuencia con que se ha tenido dificultades en la atención de Pan Yessi



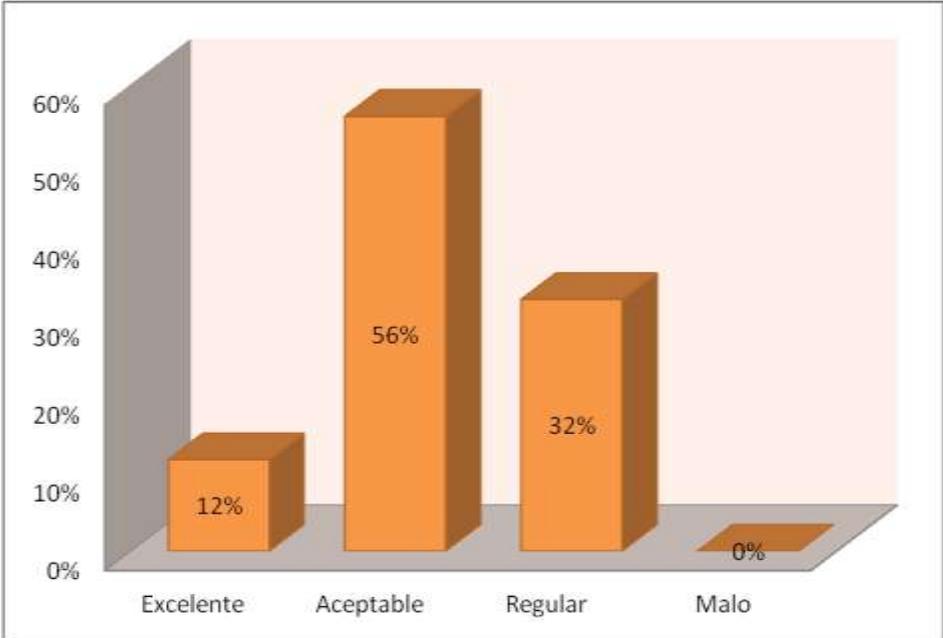
Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

Los resultados anteriores reflejan que el 7% de los clientes encuestados eventualmente han tenido algún tipo de dificultad con el servicio brindado; demoras en los pedidos, indiferencia a las peticiones y actitud negativa de colaboradores, mientras que el 37% manifiesta que casi nunca ha presenciado algún conflicto con la atención prestada y la mayoría considera que nunca ha tenido ese tipo de problemas. Siendo importante eliminar en su totalidad las confrontaciones con el consumidor y se mejore el servicio al cliente.

6. ¿Según su experiencia como cliente de la panadería, cómo califica los siguientes aspectos?

6.1 Información del producto

Gráfica 6
Publicidad informativa del producto



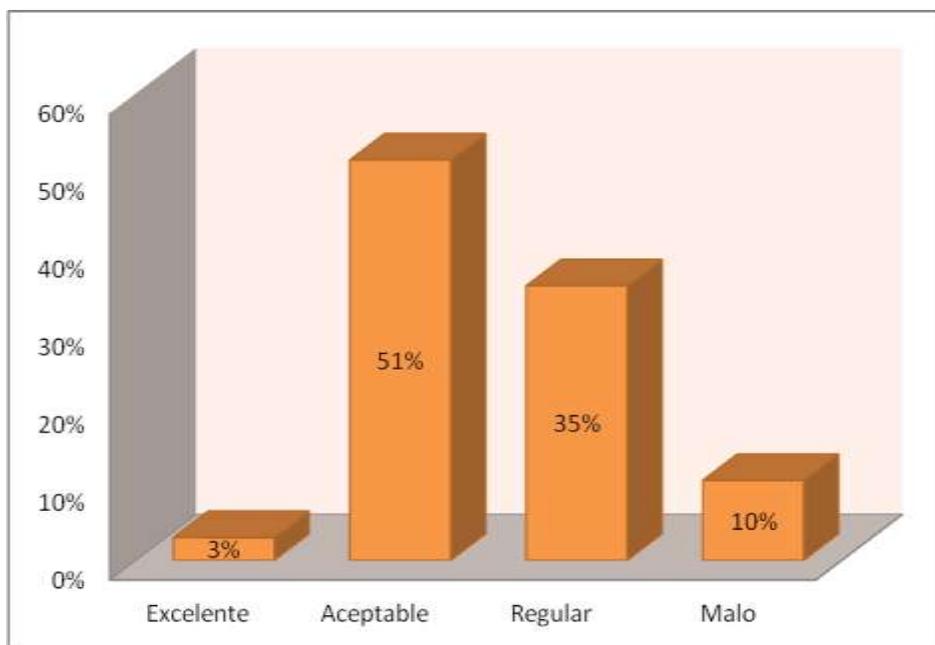
Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

El 56% de los clientes consideran aceptable el grado de información que le proporcionan los colaboradores con respecto a la variedad, precio, sabor y calidad del producto; el 32% concluye que dicha información es regular y el 12% manifiesta la excelencia.

6.2 Atención de las quejas

Gráfica 7

Nivel en que se atienden las quejas

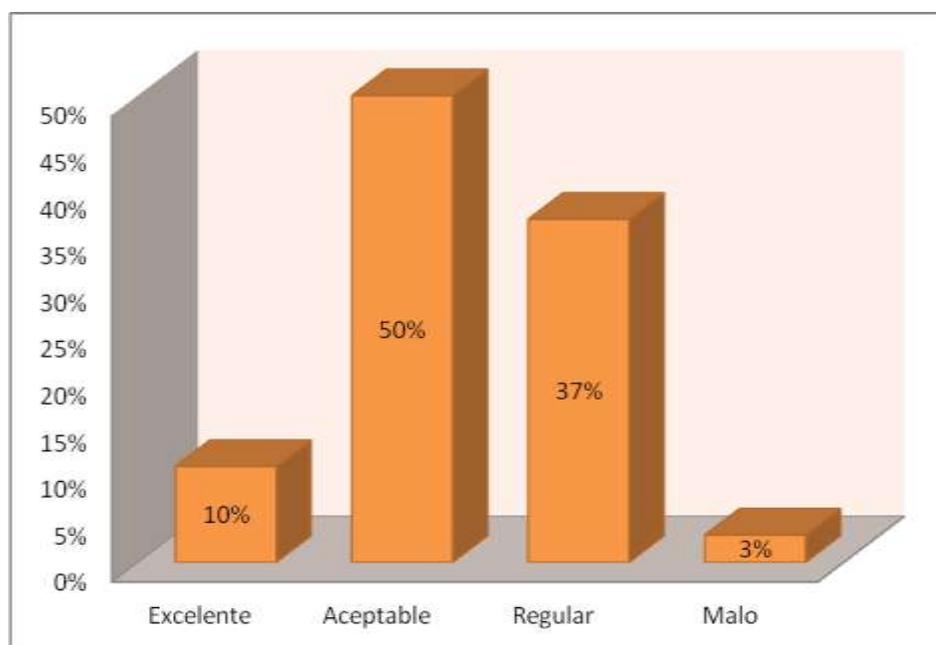


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

De los clientes encuestados el 51% de ellos considera aceptable la atención a las quejas y su inmediata solución; el 35% manifiesta este servicio como regular; el 10% cree que se le hace caso omiso a las quejas presentadas y el 3% que equivale a dos personas, opina que dicha atención, es excelente debido al profesionalismo para solucionar conflictos.

6.3 Organización

Gráfica 8
Nivel en la que se califica la organización

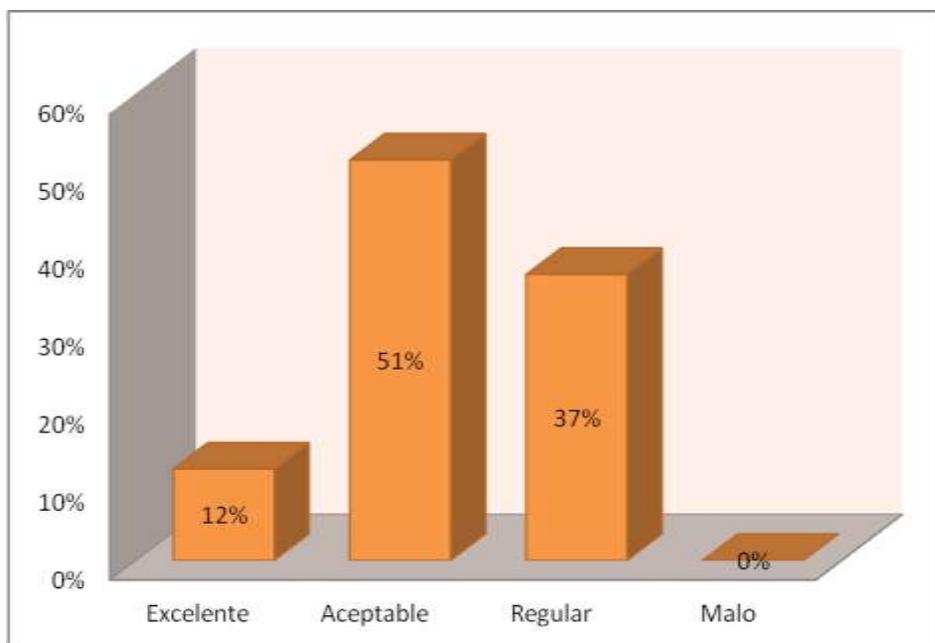


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

Del porcentaje total, la mitad de clientes sujetos a estudio evidencian una aceptable organización en cuanto a funciones y atención al cliente en el departamento de ventas de la panadería; mientras un 37% asegura observar una regular estructura organizativa; el 10% la considera excelente y el 3% opina que se cuenta con una mala organización; el cual queda de manifiesto en la deficiente rapidez con que se atiende al consumidor.

6.4 Rapidez

Gráfica 9
Nivel de rapidez con que se atiende

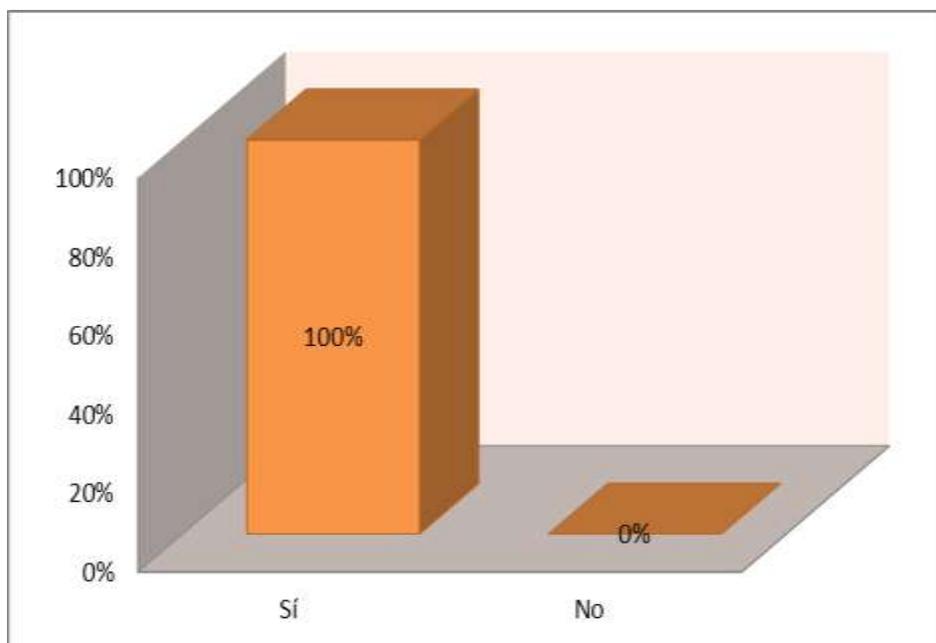


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

En cuanto a la prontitud con que se atiende a los clientes, el 51% considera aceptable la velocidad con que se le atendió; el 37% lo califica como regular y el 12% asegura haber sido atendido de forma inmediata. Aspecto que debe mejorarse para la satisfacción oportuna del consumidor; sin descuidar la calidad del servicio.

7. ¿Están a su alcance, los productos que busca en la panadería?

Gráfica 10
Alcance de los productos

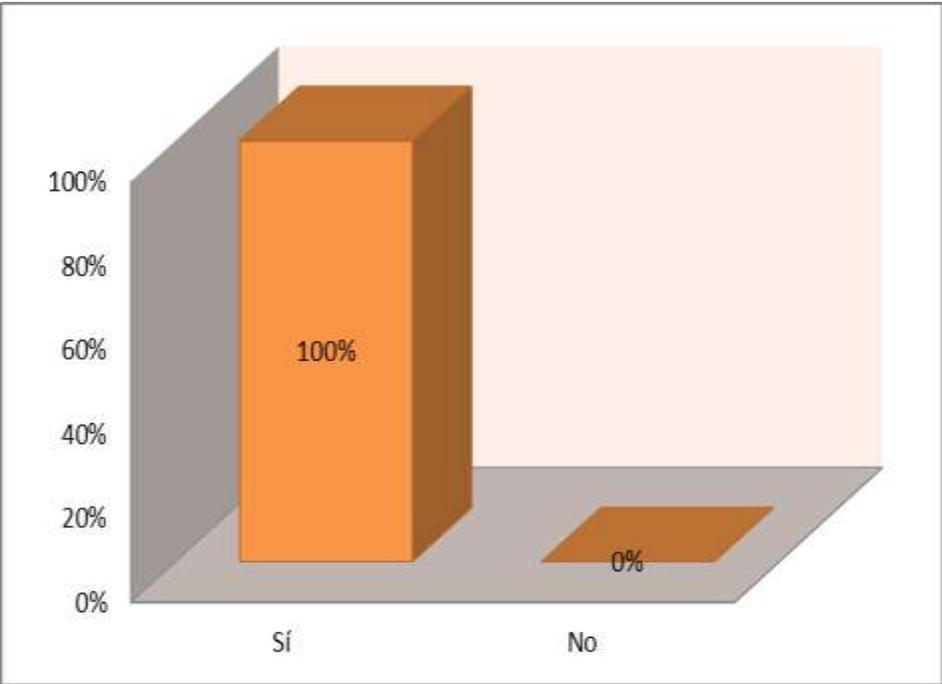


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

El porcentaje total de clientes encuestados, aseguran hallar el producto que buscan cuando visitan la panificadora; encontrándose disponible una variedad de productos para todo tipo de consumidor; tanto de panadería como de repostería. Ubicados de manera que su visibilidad y alcance sea de fácil acceso.

8. ¿Se encuentra limpio y ordenado el área de ventas de la panadería, cuando usted lo visita?

Gráfica 11
Orden y limpieza en la sala de ventas

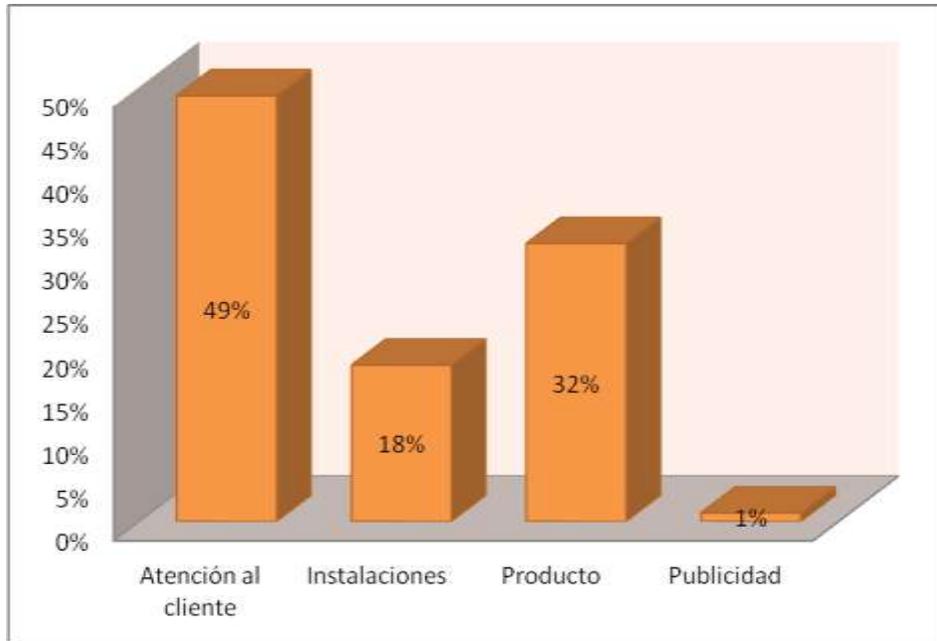


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

El orden, la limpieza y la presentación formal de los colaboradores son aspectos que incluye la imagen de Panadería y Pastelería Yessi por lo que el 100% de la muestra de clientes reales afirma encontrar un ambiente agradable en la sala de ventas cuando lo visitan; sin embargo la afluencia de clientes; dificulta el traslado normal en el espacio reducido con el que cuenta.

9. ¿Qué le recomendaría mejorar a la panadería?

Gráfica 12
Recomendaciones de mejora

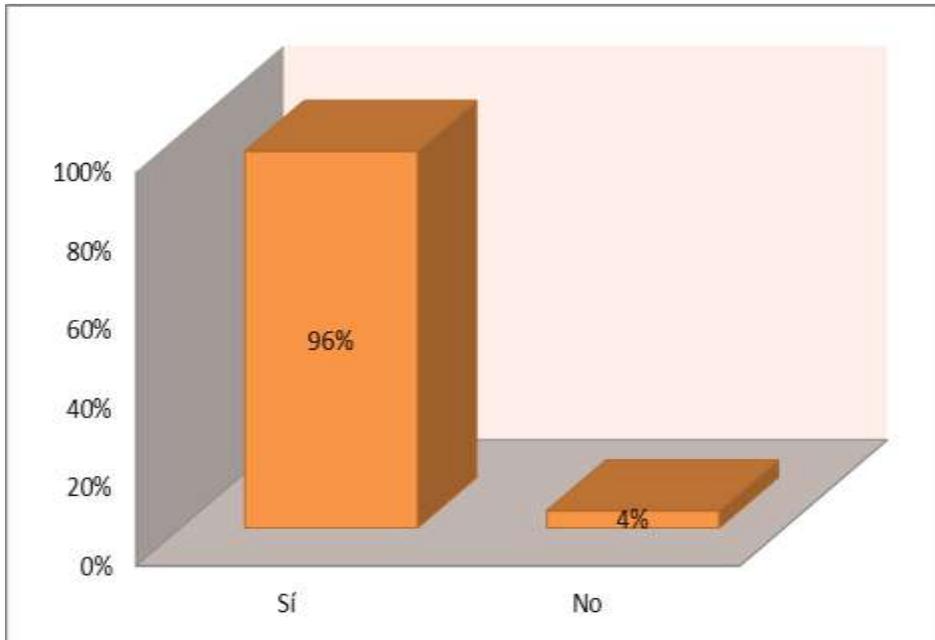


Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

El 49% de clientes consideran que la panadería debe mejorar en cuanto a atención al cliente; el 32% opina que lo que debe mejorarse es el producto, debido a que es demasiado dulce para su paladar; el 18% recomienda mejor infraestructura en cuanto a capacidad instalada y el 1% aconseja una publicidad eficaz.

10. ¿Regresaría a esta panadería a comprar nuevamente?

Gráfica 13
Compra para una próxima ocasión



Fuente: trabajo de campo. Base: 68 clientes reales.

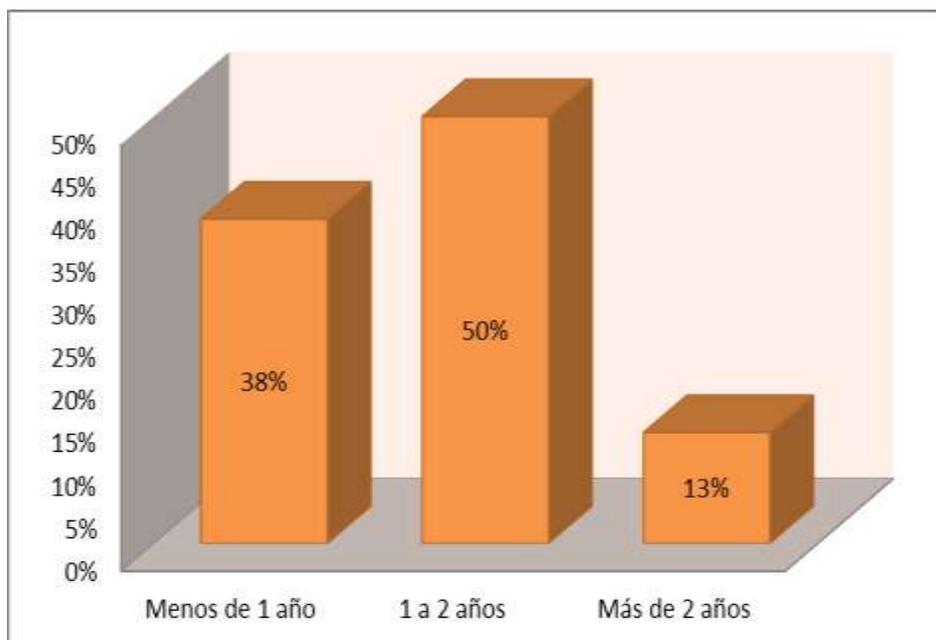
El porcentaje de clientes que regresaría a la panadería para realizar una próxima compra es del 96% manifestando que la ubicación de las instalaciones, el buen servicio, la calidad y variedad de los productos son motivos por los cuales volverían. Mientras que el 4% asegura no regresar nuevamente por una mala atención y deficiencias en el producto como sabor y consistencia; razones por las cuales se debe mejorar la organización en la sala de ventas de la panadería para mantener la fidelidad de los clientes y captar nuevos mercados.

5.2 Sujeto de estudio: colaboradores del departamento de ventas

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborado en la panadería?

Gráfica 14

Tiempo de laborar en la panadería



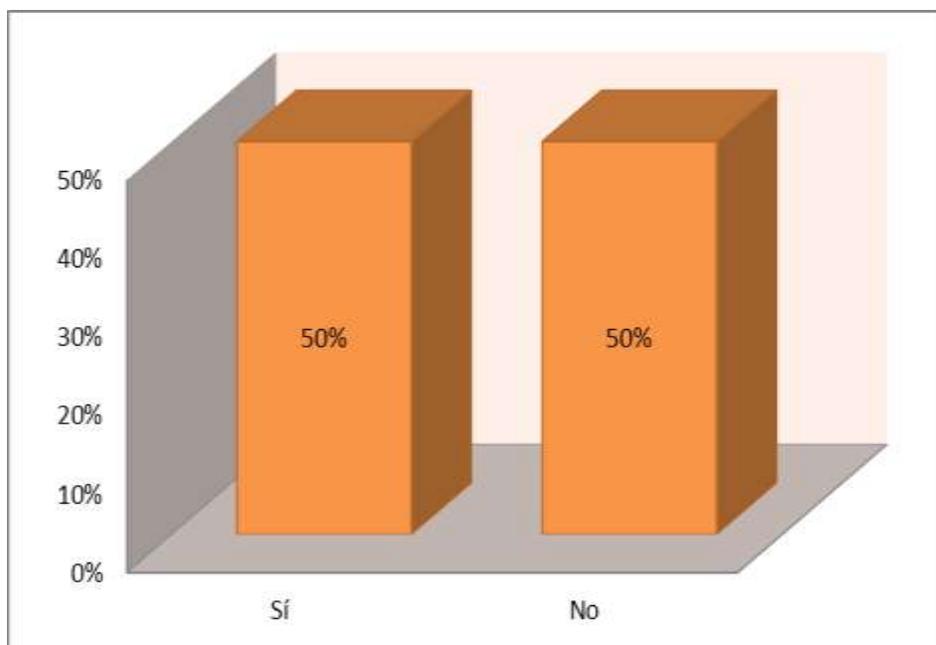
Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

Del total de colaboradores de la sala de ventas, la mitad lleva laborando en la panificadora entre uno y dos años; el 38% cuenta con menos de un año laboral como parte de la fuerza de ventas de la panadería y el 13% posee dos años de experiencia; siendo todas del sexo femenino con nivel de escolaridad entre primaria y nivel medio.

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la panadería?

Gráfica 15

Conocimiento de los objetivos de la panificadora

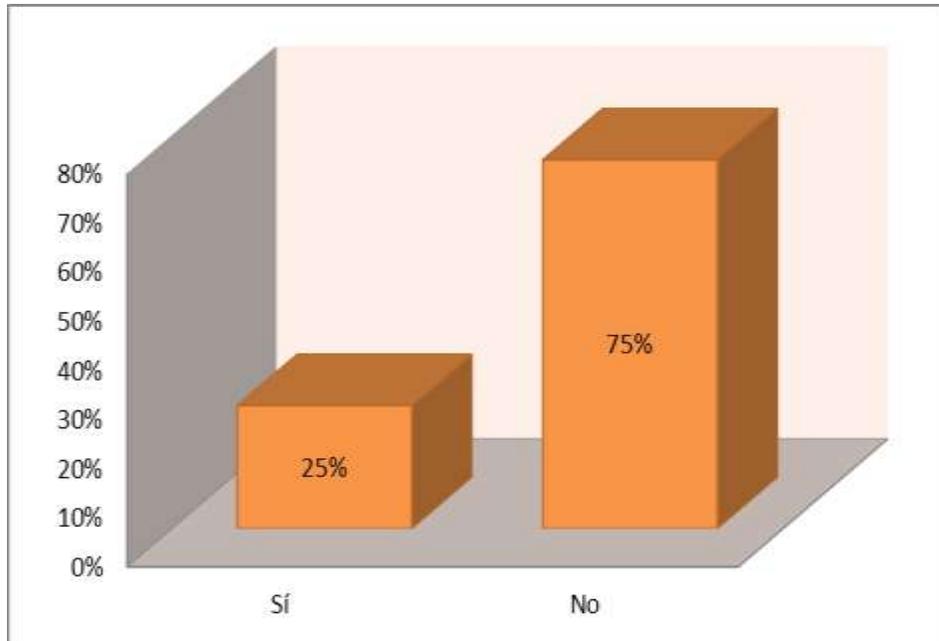


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

La mitad de colaboradoras afirma desconocer la existencia de una misión, visión y objetivos formales de Panadería y Pastelería Yessi que fijen el rumbo de la misma como panificadora sólida de la región. Mientras la otra mitad asegura conocer los objetivos de la panadería pero no de forma clara; sino a través de pláticas en reuniones con el propietario. Considerándose fundamental que la totalidad de colaboradores trabajen en equipo y sean guiados hacia un mismo fin.

3. ¿Sabe en dónde se encuentra su puesto en el organigrama de la empresa?

Gráfica 16
Ubicación del puesto de trabajo

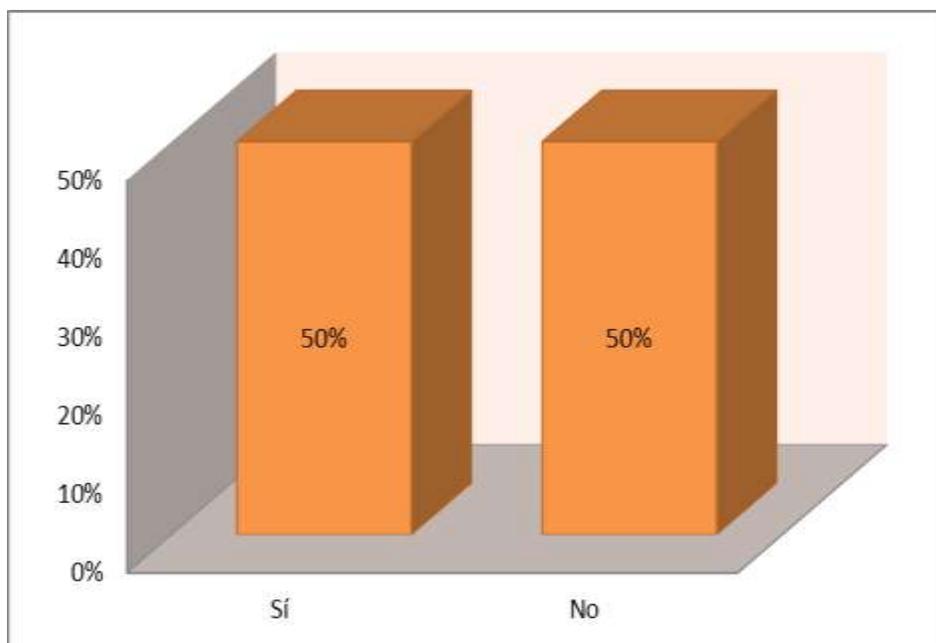


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

De las colaboradoras entrevistadas el 75% de ellas ignora el nivel jerárquico que ocupa su puesto de trabajo y la manera en que se encuentra establecida la estructura organizacional de la panificadora. Y el 25% considera conocer su lugar en el organigrama pero de manera equivocada, al creer que se ocupa el lugar más bajo de toda la panadería; esto demuestra que la fuerza laboral necesita sentirse parte de la empresa, como el motor que la impulsa a lograr las metas establecidas.

4. ¿Sabe cuál es el nombre de su puesto de trabajo?

Gráfica 17
Nombre del puesto de trabajo

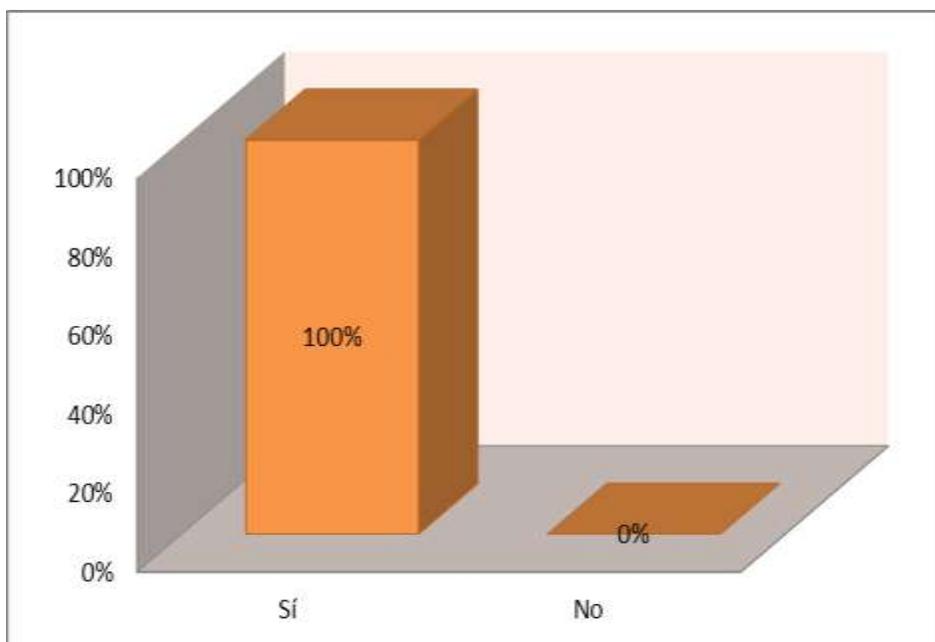


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

La mitad de colaboradoras afirman que el nombre de su puesto de trabajo es la de vendedora; opinión de las que cuentan con más de un año de labor en la panificadora; mientras la otra mitad, desconocen el nombre del puesto que ocupan, manifestando sentirse como una empleada de dicha empresa; esto evidencia la necesidad de estipular claramente los puestos y las funciones del departamento de ventas.

5. ¿Sabe quién es su jefe inmediato superior, al cual debe rendirle cuentas de su labor?

Gráfica 18
Conocimiento del jefe inmediato

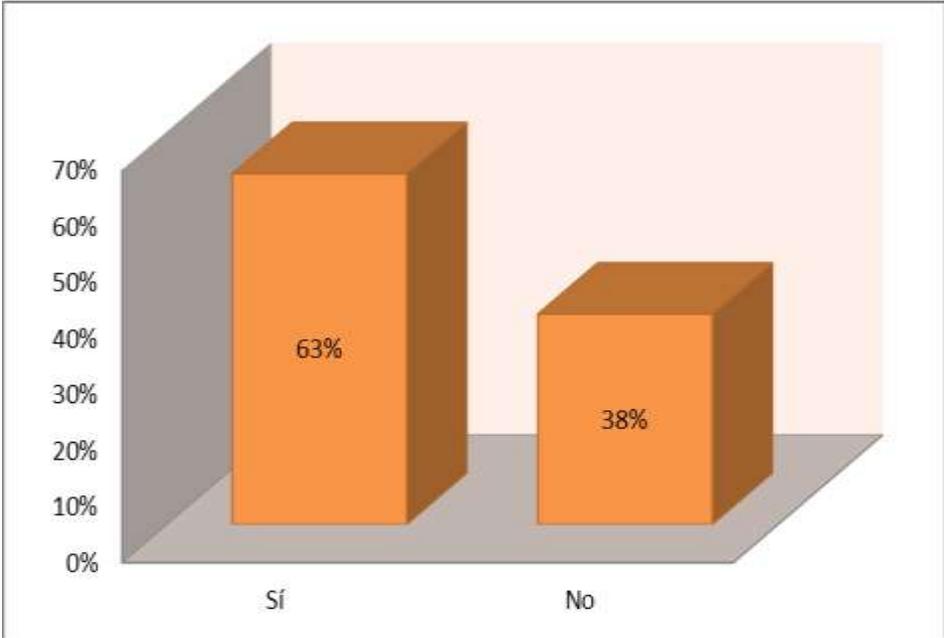


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

La totalidad de entrevistadas reconocen quien es su jefa inmediata superior, a la cual deben rendirle cuentas sobre el desempeño de su trabajo; pero difieren en el nombre del cargo; llamándola supervisora, encargada de ventas, o desconociéndolo totalmente; esto significa que en el departamento de ventas se necesitan aclarar y definir los puestos de trabajo y las funciones que se deben realizar.

6. ¿Considera que el gerente/propietario de la panadería le presta atención a las necesidades de su área o departamento?

Gráfica 19
Atención prestada para el área de ventas

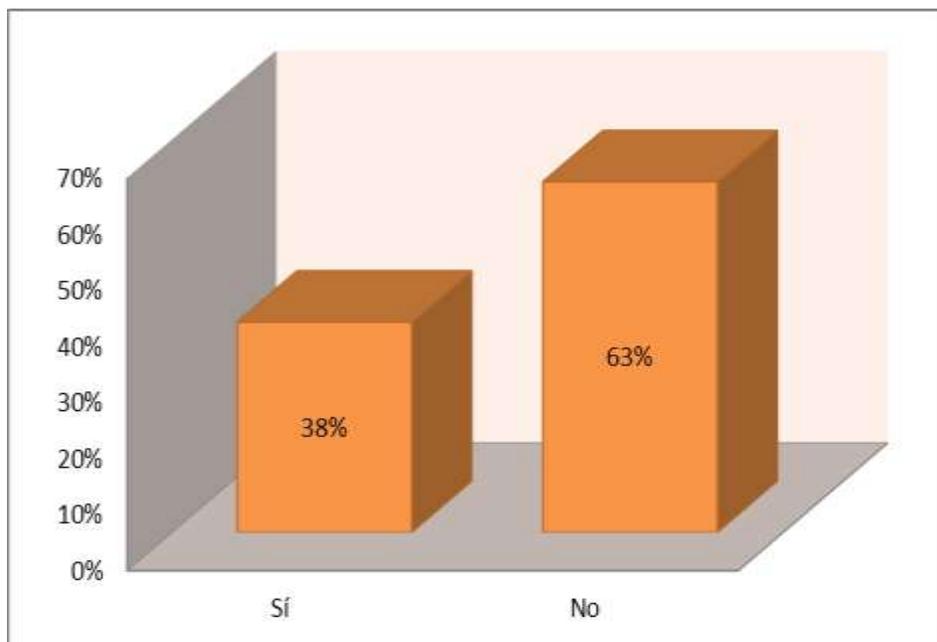


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

Del porcentaje total de colaboradoras, el 63% afirma que el propietario de la panadería escucha y atiende las necesidades que se tienen en la sala de ventas; entre las cuales; atención a las quejas, abastecimiento de accesorios de trabajo, capacitaciones, entre otras; sin embargo no se prevé ni solucionan de forma inmediata. Mientras el 38% considera que a su área no se le presta la atención necesaria debido a inconvenientes entre las mismas colaboradoras u otro tipo de conflicto.

7. ¿Le son comunicados en su momento, información importante o cambios que se piensan realizar en su área u otro departamento que se relacione?

Gráfica 20
Notificación de información relevante

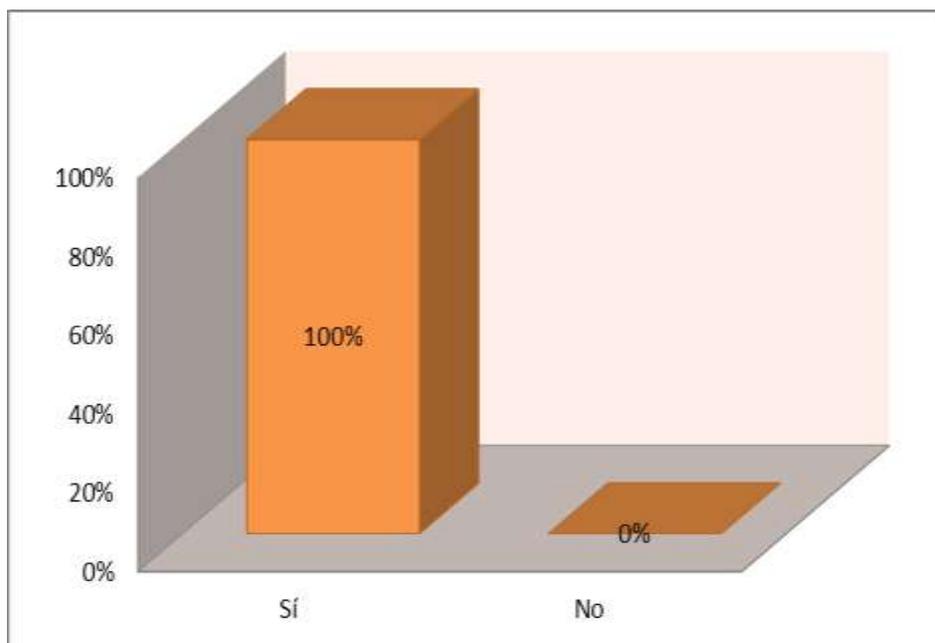


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

El 63% de empleadas de la sala de ventas, manifiestan son ser informadas en su momento sobre alguna innovación relacionada con el departamento donde laboran; información que muchas veces se presenta de forma extraoficial o a través de comentarios de otros departamentos; evidenciando de esta manera una falla en la línea de comunicación entre niveles jerárquicos de la panadería. Por otra parte el 38% conformado por supervisora de ventas, opina que se le es informado las mejoras que se pretenden hacer en su área de trabajo.

8. ¿Después de que fue contratado, le informaron de las actividades que desempeñará y de qué forma lo hará?

Gráfica 21
Inducción de funciones



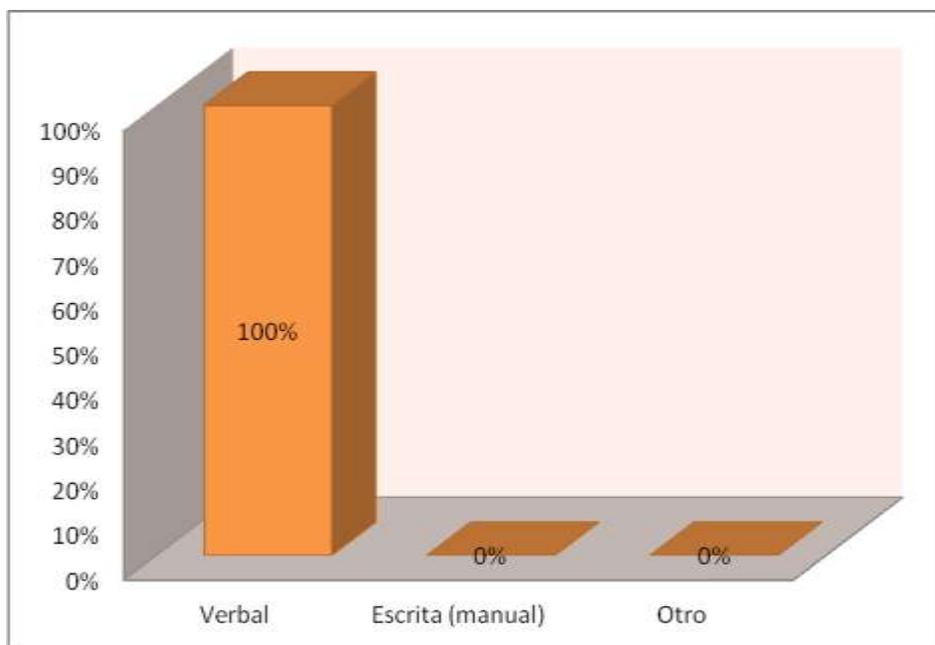
Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

Las colaboradoras afirman haber sido instruidas sobre las funciones de su puesto de trabajo, turnos, horarios y salario; por parte del propietario y reforzada por la experiencia de otras compañeras de trabajo, después de ser entrevistadas y contratadas.

9. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa, de qué manera le fue informado?

Gráfica 22

Forma en la que le fue instruida sus funciones

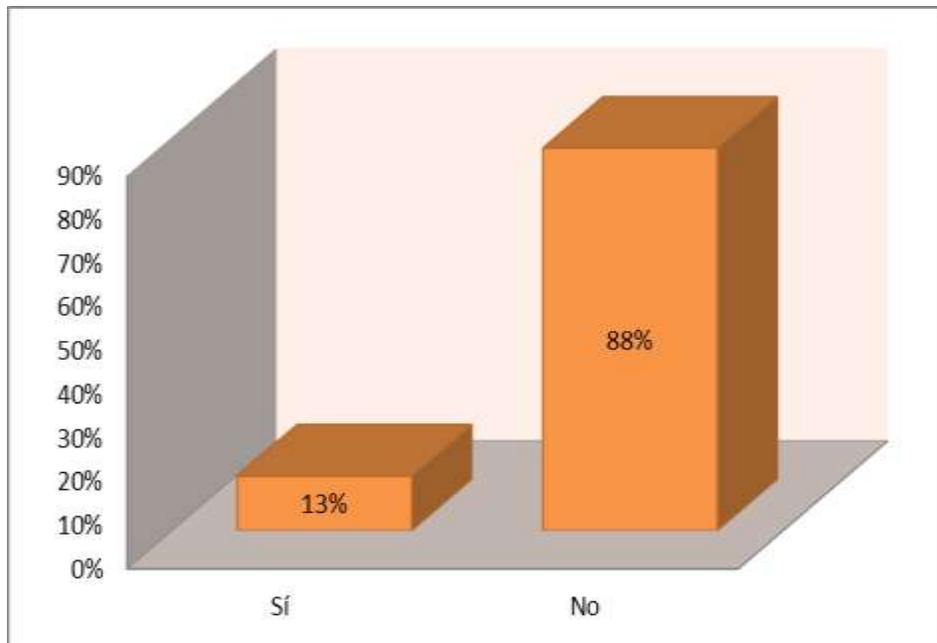


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

El porcentaje total de entrevistadas coinciden que la inducción recibida después de la contratación fue de manera verbal; indicándoles las funciones básicas, turno y horario de trabajo, salario y su forma de pago. Sin embargo no se le presentó ningún manual de funciones ni procedimientos que le sirviese de guía para establecer su delimitación laboral para ser más eficaces y eficientes.

10. ¿Puede ocasionalmente tomar decisiones con respecto a las tareas que realiza en su área?

Gráfica 23
Toma de decisiones

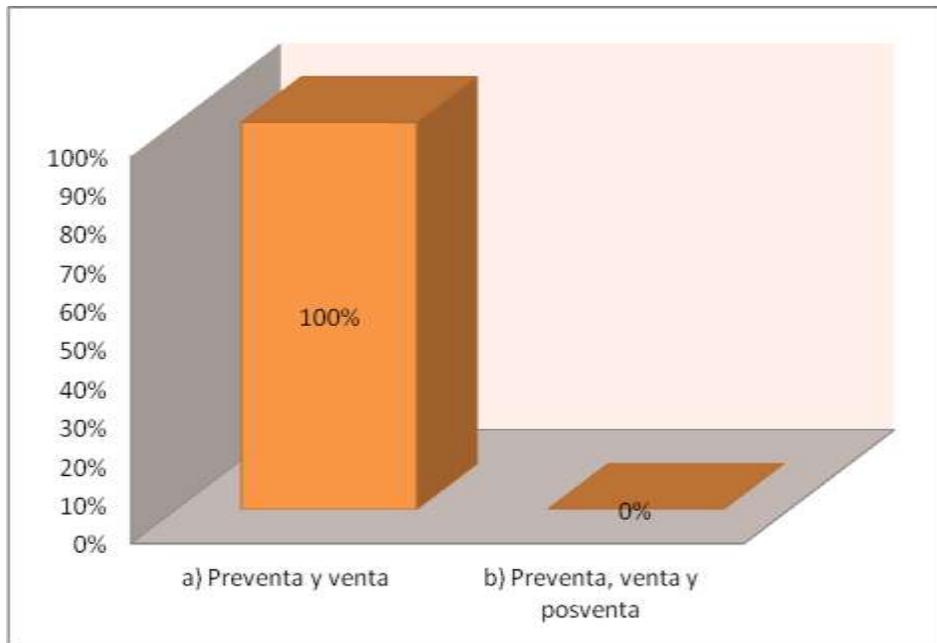


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

El 88% de colaboradoras manifiestan no poder tomar ningún tipo de decisión con respecto a las tareas que realizan sin antes consultar con el propietario o supervisora de ventas, convirtiéndose en un retraso para la solución de pequeños problemas que pueden resolver ellas mismas. Y el 13% afirma que puede tomar decisiones que favorezcan a las tareas de la panadería. Dicha información es relacionada al puesto que ocupan los sujetos de estudio.

11. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para realizar una venta?

Gráfica 24
Procedimiento de ventas que utiliza

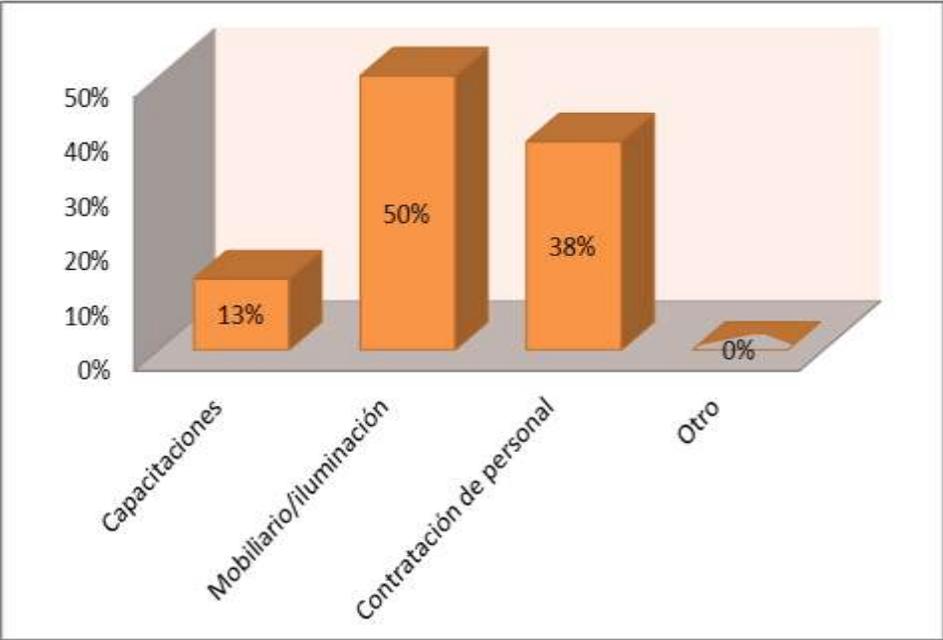


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

La totalidad de entrevistadas realizan un procedimiento de ventas, el cual consiste en el conocimiento previo sobre lo que se vende y a quien se le realiza la venta -producto y cliente- y finaliza con el contacto y entrevista con el consumidor, para poder obtener el cierre de la venta, no obstante estos procesos se realizan de manera empírica, sin contar con un orden lógico y sistemático; olvidando por completo la prestación del servicio posventa que incluye la motivación del cliente, reposiciones, conocer las impresiones que tiene con relación al producto y saber en qué aspectos se puede mejorar.

12. ¿Qué cambios ha introducido el propietario en su área o departamento para mejorar sus ventas?

Gráfica 25
Innovaciones en sala de ventas

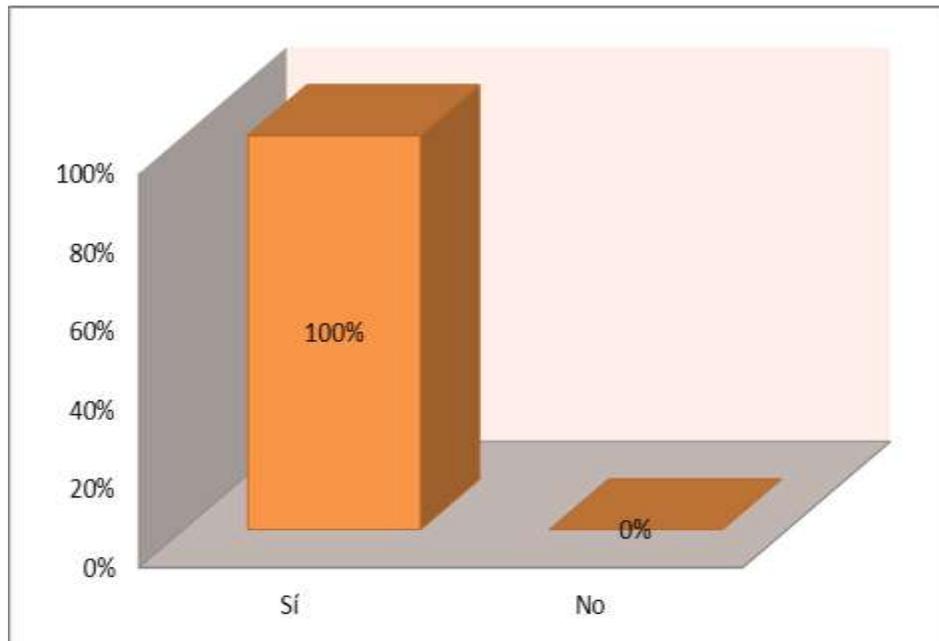


Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

Dentro de las innovaciones que se han hecho en el departamento de ventas, la mitad de entrevistadas consideran resaltar el cambio de mobiliario y la buena iluminación; aspectos que favorecen a la imagen de la panadería. El 38% opina que la contratación de recurso humano facilita en gran medida la carga de trabajo en la sala de ventas y el 13% resalta los talleres recibidos sobre atención y servicio al cliente.

13. ¿Estaría dispuesta a colaborar para aplicar una nueva herramienta de trabajo en su área o departamento que contribuya a elevar las ventas?

Gráfica 26
Colaboración para mejorar



Fuente: trabajo de campo. Base: 8 colaboradores.

La totalidad del recurso humano que conforma el departamento de ventas, está en la mejor disposición para colaborar en la implementación de un nuevo mecanismo de trabajo que estipule las funciones y los procedimientos de área; que favorezca el logro de los objetivos de la panificadora y la satisfacción del cliente quién es la razón de existir de la misma.

5.3 Sujeto de estudio: propietario

A continuación se describen los resultados relevantes de la entrevista al propietario de la panadería.

a. Información General

- La empresa panificadora inicia formalmente en noviembre de dos mil cuatro, contando con ocho años ininterrumpidos de funcionamiento.
- En la actualidad cuenta con dos sucursales; una en la cabecera de Jacaltenango en la Zona 4 Cantón Hernández y la otra fuera del municipio; en el Cantón Central de San Antonio Huista; esto para poder expandir la rama de productos.
- Cuenta con treinta colaboradores distribuidos en los diferentes departamentos; 8 en la sala de ventas, 4 en distribución, 2 en seguridad y 16 en producción.

b. Área Administrativa

- Cuenta con misión, visión, y objetivos a corto y mediano plazo que es únicamente del conocimiento del propietario.
- La panadería no cuenta con una estructura jerárquica definida.
- La división del trabajo evidencia las áreas y departamentos de los cuales se conforma la panificadora.
- En orden de importancia se necesitan atender detalles en el departamento de producción y posteriormente en el área de ventas.
- Se informa en su momento a los colaboradores sobre los cambios que se piensan realizar en pro de su área laboral y se instruye de forma verbal sobre las funciones y responsabilidades que deben cumplir en su puesto de manera general, al momento de ser contratados.
- Mantiene un manual de funciones general; no obstante únicamente es del conocimiento del propietario.
- La fuerza laboral puede tomar decisiones respecto a las funciones que realiza, siendo favorables para la panadería.

c. Área de Ventas

- No cuenta con un procedimiento de ventas que determine sistemáticamente cada función.
- Se ha logrado mejorar el servicio al cliente; a través de la capacitación al personal de ventas.
- No existe un proceso de ventas que ayude a eliminar funciones obsoletas y monótonas.

d. Área Mercadológica

- Los precios se fijan con base a la competencia a través de un cuadro comparativo y determinando el tipo y número de competidores, así como su participación en el mercado.
- La creación de productos diferentes dentro de una misma línea, ofrece a los consumidores una gama extensa de los mismos, buscando siempre satisfacer los gustos individuales.
- Los medios publicitarios utilizados por Pan Yessi son la radio, vallas, anuncios en punto de venta y ventas personales; logrando de esa manera el posicionamiento deseado.
- La estrategia de mercado está dirigido a varios segmentos, tanto geográficos, demográficos y psicográficos.
- Los canales de distribución que se utilizan son la venta directa y a través de detallistas los cuales proporcionan información sobre las necesidades y deseos de los consumidores.

e. Área Financiera

- Cuenta con estados contables que evalúan la situación en que se encuentra la Panificadora Yessi.
- Utiliza el Balance general el cual refleja la situación patrimonial de la Panadería y Pastelería.
- Los registros son analizados mensualmente debido a que la panificadora se encuentra en constante cambio y eso contribuye a tomar la mejor decisión.
- El propietario manifiesta encontrarse en la mejor disponibilidad para que se implemente una herramienta favorable en la sala de ventas; tanto en el punto central como en las sucursales.

Capítulo 6

Discusión de Resultados

De acuerdo a la tercera fase del estudio de Organización y Métodos -OyM- el cual consiste en realizar el análisis de la información que conlleve dividir los componentes del fenómeno administrativo, sin perder de vista la relación de interpretación e interacción que debe existir dentro de los clientes, colaboradores y propietario de Pan Yessi; se presentan las principales discusiones.

Inicialmente se determinó que la panificadora denominada Panadería y Pastelería Yessi inicia labores en el año 2004, contando actualmente con 2 sucursales y 30 colaboradores distribuidos en los diferentes departamentos que la conforman. Información que es de vital importancia para centrarse en un estudio de OyM en el área de la empresa que más lo necesite, siendo ésta el departamento de ventas el cual es el encargado de la distribución y venta de los productos; y que mantienen un contacto cercano al cliente.

En este contexto se entrevistó a los colaboradores del departamento de ventas sobre los objetivos, visión y misión de la panificadora, confirmando que la mitad de ellos aseguran desconocer su existencia; el resto conoce los objetivos pero de forma parcial y confusa. Mientras que en la entrevista al propietario aseguró contar con una visión clara y objetivos definidos, manifestado que se encuentran debidamente documentados pero con la salvedad de no dársela a conocer a los colaboradores ni trabajar con relación a ellos. De acuerdo a Koontz, H., et al (2008) expresan las definiciones concretas respecto al tema de los objetivos y señalan lo siguiente: “Los objetivos forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos”. Así mismo definen a la visión y misión como el “propósito que identifica la función o tarea básica de la empresa”.

Por otro lado, se entrevistó a los colaboradores sobre el conocimiento de la ubicación de su puesto de trabajo en el organigrama de la panificadora, siendo la mayoría de ellos quienes ignoran el nivel jerárquico que ocupa su puesto y la manera en que se encuentra establecida la estructura organizacional de la panadería. Con respecto al nombre de su puesto la mitad de

entrevistadas desconocen el nombre del puesto que ocupan, considerándose así mismas como simples empleadas de trabajo. Y con relación al jefe inmediato superior; la totalidad de colaboradoras reconocen de quién se trata pero difieren en el nombre del cargo que ocupa. Evidenciándose en este aspecto la falta de un organigrama funcional que demuestre una división ordenada de las unidades de trabajo que la componen; establecidas las áreas o departamentos de Pan Yessi únicamente de forma verbal, confirmando esto en la entrevista realizada al propietario.

Ante este panorama puede decirse que la panificadora debe contar con una estructura orgánica que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades, dicha estructura se basa en el manejo de una representación gráfica conocida como organigrama la cual Franklin, E. (2002) define como la “representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. Mientras que Gómez, G. (1998) expresa que son “gráficas donde se presentan la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y funciones principales”.

Con relación a la inducción de funciones se constató que la totalidad de colaboradores de la sala de ventas, fue instruido sobre las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo de manera general y de forma verbal después de haber sido contratado; sin embargo la industria panificadora proporciona información general sobre las actividades que desarrollará y como las hará el nuevo empleado de manera oral, reflejando la falta de manuales administrativos para dicho departamento. En tal contexto la necesidad de contar con manuales administrativos en la panificadora es incondicional ya que Franklin, E. (2002) define a los manuales administrativos como “documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”. Analizando el concepto anterior, se puede concluir que un manual administrativo es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir cultura organizacional en la panadería.

Igualmente se cuestionó al propietario sobre si se cuenta con un procedimiento claro de ventas que aumente la eficiencia y se considere como ventaja competitiva de la industria; determinándose que no utiliza ningún manual de procedimientos que estipule sistemáticamente cada función y elimine procesos obsoletos y monótonos. Así mismo los colaboradores utilizan procedimientos rutinarios adquiridos por la experiencia propia y de sus compañeros sin un orden lógico y sistemático. Ante este panorama se cita a Franklin, E. (2002) quién define al manual de procedimientos como un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad. Desde el punto de vista Münch, L. et al (2004) dicen que “son aquellos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo”. Afirman que los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos. Así mismo argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos.

Una vez analizados los conceptos aportados por los distintos autores, se afirma que para determinar que cada colaborador se apegue a sus actividades, es conveniente documentarlas por medio de procedimientos donde se especifiquen detalladamente lo que debe hacerse. Los procedimientos que se utilizan en la sala de ventas de la panadería son informales y esto se observa fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las empleadas. Cuando dichos procedimientos se pongan por escrito, permitirán que las acciones del usuario sean guiadas y que se mantengan dentro de los márgenes de operación establecidos, integrándolos a las funciones requeridas en menor tiempo.

Con relación al área de mercado; se procedió a investigar los aspectos de producto, precio, plaza -distribución- y promoción que utiliza actualmente la Panadería y Pastelería Yessi del municipio de Jacaltenango. De los cuales se obtuvo los siguientes resultados: la estrategia de precio que utiliza Pan Yessi es con base a la competencia a través de un cuadro comparativo; determinado el número y tipo de competidores. La estrategia de producto utilizada es la creación de productos diferentes dentro de una misma línea de pan y pasteles. Ahora bien, la estrategia de promoción utilizada es la publicidad -radio, vallas, anuncios en punto de ventas- y ventas personales. Por otro lado las estrategias de mercado utilizadas para posicionarse van dirigidas a varios segmentos de mercado tanto geográficos, demográficos y conductuales. Así mismo las líneas de distribución utilizada por la panadería se componen de las ventas directas -en la sala de ventas y a través de reparto a domicilio- y por medio de detallistas.

En otro contexto se pudo recabar información financiera de manera general; debido a que dichos datos son confidenciales para la panificadora. La industria cuenta con estados financieros que demuestran su situación económica como el balance general; los cuales son analizados periódicamente para poder tomar las mejores decisiones. Dichos análisis han contribuido a cambios o innovaciones dentro de la industria como lo son: remodelación y construcción de instalaciones modernas, mobiliario nuevo, contratación y capacitación de personal, entre otros.

Con los cambios e innovaciones anteriormente expuestos, se ha contribuido a una mejor atención al cliente, sin embargo con lo que respecta a la organización de la sala de ventas se necesitan corregir algunas fallas en cuanto a responsabilidad, autoridad definida, cadena de mando y formalización. En tal contexto se cita lo expuesto por Franklin, E. (2002) el cual define a la organización como “Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas”. De esta manera la organización en la sala de ventas de la panadería es importante debido a que repercute en la opinión, gusto y preferencia del consumidor.

En sentido general, se determina la necesidad de un estudio de organización y métodos en la sala de ventas de la panadería; que contribuirá a proponer medidas de realización administrativa, las cuales por su naturaleza pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas de los colaboradores a través de manuales administrativos y los métodos que más se adecuen para su ejecución.

Capítulo 7

Conclusiones

- Los colaboradores de la sala de ventas de Panadería y Pastelería Yessi; no cuentan con una descripción de puestos, lo que ocasiona que los mismos desconozcan sus funciones y operaciones; siendo efectuadas de manera general a través de la experiencia adquirida por sus compañeros de trabajo.
- La guía de observación y las entrevistas aplicadas en el departamento de ventas de Pan Yessi, permitieron recopilar información pertinente para la investigación, relacionadas a las funciones y procedimientos desarrollados en dicho área; cuyo objetivo fue utilizar estudios técnico administrativos que buscan el mejoramiento de los procesos, métodos y sistemas de trabajo.
- Analizados los objetivos, la estructura orgánica, los procedimientos y las herramientas tecnológicas disponibles en Panadería y Pastelería Yessi, se concluye con la necesidad de manuales administrativos que optimicen la eficiencia y eficacia del sistema jerárquico e informativo de la empresa.
- La industria panificadora carece de manuales administrativos formales que comuniquen las decisiones referentes a organización, funciones y procedimientos en la sala de ventas y que normalice las actividades en un documento básico, para la toma de decisiones.
- La estandarización de las funciones y procedimientos de la panadería, incrementan su eficiencia administrativa y el logro de los objetivos preestablecidos; así mismo, formalizando sus procesos, estableciendo las responsabilidades, evitando la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo y errores en la comunicación.

Recomendaciones

- Formalizar el departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, por medio de la estandarización de las funciones y procedimientos; así como la documentación formal de su misión, visión, valores y objetivos para que guíen el trabajo y comportamiento de los colaboradores.
- Enfocar los esfuerzos de Panadería y Pastelería Yessi, en los beneficios que le brinda el estudio de organización y métodos en la sala de ventas para sistematizar y mejorar su actividad administrativa mediante el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo.
- Optimizar la organización de la panificadora en la sala de ventas, a través de manuales administrativos; para aprovechar el recurso humano, delimitar responsabilidades, estandarizar las actividades de cada función y formalizar los procesos establecidos.
- Implementar manuales administrativos específicos para el departamento de ventas; como guías de estructuración de funciones y jerarquías que corresponden a cada puesto de trabajo y la manera de realizar sus actividades diarias.
- Capacitar a los colaboradores de la sala de ventas sobre manuales administrativos; específicamente de funciones y procedimientos de su área laboral; para mejorar la calidad en los servicios de Panadería y Pastelería Yessi.

Capítulo 8

Propuesta de mejora y viabilidad del proyecto

8.1 Propuesta

Como resultado del estudio de organización y métodos aplicado en el departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi; del municipio de Jacaltenango, departamento Huehuetenango se presenta la propuesta denominada: Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi. En la primera parte un Manual de Descripción de Puestos y Funciones; y en la segunda un Manual de Procedimientos”.

8.2 Viabilidad del proyecto

Se presentan las tres variables de la viabilidad de la investigación y un plan de capacitación.

8.2.1 Financiera

Por tratarse de manuales administrativos la empresa panificadora no incurrirá en adquisición de equipo, contratación de recurso humano; sino simplemente en los costos de reproducción, presentación e implementación de la propuesta. Con la finalidad de simplificar el trabajo y lograr la sistematización y formalización de los procedimientos administrativos, a través del costo/beneficio; o sea cuánto costará el proyecto, versus los beneficios que se obtendrán.

a) Costo estimado de la propuesta

Se necesitará adquirir; útiles de oficina tales como: lapiceros, hojas de papel bond, folder tamaño carta con gancho, entre otros.

Material y equipo: pizarrón de fórmica, marcador, computadora y cañonera, las cuales no tendrán ningún valor de adquisición debido a que la panadería cuenta con un salón de convenciones en el tercer nivel de sus instalaciones, con el equipo necesario para realizar la presentación y capacitación del proyecto. Dicha capacitación será responsabilidad de Mavíael Dixon Díaz Hurtado, creador de la propuesta.

El presupuesto para la ejecución de la propuesta; tendrá un costo total de Q. 785.00 quetzales exactos, detallado en el siguiente cuadro, los cuales se cubrirán con los propios ingresos de las ventas de la panadería.

Cuadro 1
Presupuesto para la ejecución del proyecto

No.	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total
1	Impresión del Manual de Descripción de Puestos y Funciones del Departamento de Ventas.	2	Q. 23.00	Q. 46.00
2	Impresión del Manual de Procedimientos del Departamento de Ventas.	2	Q. 27.00	Q. 54.00
3	Empastado de los manuales	4	Q. 15.00	Q. 60.00
4	Lapiceros BIC	8	Q. 1.50	Q. 12.00
5	Folder tamaño carta con gancho	8	Q. 1.25	Q. 10.00
6	Hojas bond tamaño carta	30	Q. 0.10	Q. 3.00
7	Costo de capacitación sobre los manuales	1	Q. 500.00	Q. 500.00
8	Refacción para los participantes	10	Q. 10.00	Q. 100.00
9	Cañonera	1	Q. 0.00	Q. 0.00
10	Equipo de computo	1	Q. 0.00	Q. 0.00
11	Pizarrón de fórmica	1	Q. 0.00	Q. 0.00
12	Marcador negro para pizarrón de fórmica	1	Q. 0.00	Q. 0.00
13	Alquiler del local para la capacitación	1	Q. 0.00	Q. 0.00
	Total: Setecientos ochenta y cinco quetzales exactos.			Q. 785.00

Fuente: elaboración propia.

b) Beneficios de la implementación de los manuales administrativos

- Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la panificadora.
- Evitan conflictos jurisdiccionales y la duplicidad de funciones.

- Dejan claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de desempeño.
- Sirven como una guía en la inducción de personal nuevo.
- Son fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, entre otros.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede ajustar al control por excepción.

8.2.2 Administrativa

La implementación de los manuales administrativos no corresponden a una reestructuración de la organización de la panadería; sino a la formalización y estandarización de sus funciones y procedimientos ya establecidos; para evitar duplicidad de funciones, descontrol en sus operaciones, omisiones y desconocimiento de atribuciones.

Los resultados se podrán observar a corto plazo, en la rapidez para realizar las funciones, el conocimiento de la secuencia lógica de los procedimientos, las responsabilidades, atribuciones, en la descentralización de la toma de decisiones para resolver problemas de menor trascendencia, manejo de quejas, reclamos o sugerencias, entre otros.

Para la correcta implementación de los manuales, los mismos deben ser utilizados tomando en cuenta los aspectos siguientes:

- Los manuales estarán a disposición de todas las personas que conforman el departamento de ventas de la panificadora.

- La aplicación de los manuales, el desarrollo, supervisión y cumplimiento de la descripción de puestos y procedimientos descritos recaen sobre el propietario.
- Los manuales se encuentra organizados de manera tal, que el usuario puede encontrar información clara y precisa, tanto de las etapas que intervienen en el procedimiento, como las responsabilidades y acciones que deben cumplirse durante el desarrollo del mismo.

8.2.3 Técnica

La propuesta sobre Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi se considera factible, debido a que contribuirá como medio de comunicación y coordinación laboral, permitiendo registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la panificadora. Además señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de los colaboradores que desempeñan responsabilidades específicas. Considerándose un valioso instrumento administrativo de bajo costo pero con beneficios significativos para Pan Yessi.

La panadería cuenta con las instalaciones necesarias para desarrollar sus operaciones y funciones, solo será necesario organizar la sala de ventas para que los empleados tengan mejor ubicación, según su relación laboral con su jefe inmediato y compañeros de trabajo.

8.2.4 Capacitación

Plan de capacitación para la implementación de los Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi.

a. Justificación

El plan de capacitación está orientado a contribuir con la aplicación de los manuales administrativos de la propuesta; sus componentes, la simbología utilizada, los formatos y métodos de implantación; como herramienta administrativa para contribuir al desarrollo de las capacidades, destrezas, habilidades y conocimientos de los colaboradores de la sala de ventas.

b. Alcances

El presente plan de capacitación se implementará en el departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, del municipio de Jacaltenango, departamento Huehuetenango; y se aplicará a los colaboradores que lo conforman.

c. Fin del plan

Promover el desarrollo organizacional, que garantice la mejora continua a través de la formación y orientación de la fuerza de ventas de Pan Yessi.

d. Objetivos

General

Contribuir de forma integral a la adquisición de conocimientos y al desarrollo de habilidades y destrezas de los colaboradores del departamento de ventas, para el desempeño eficiente de sus tareas.

Específicos

- Fortalecer las capacidades de los colaboradores de la sala de ventas en el tema de manuales administrativos.
- Lograr una mejor participación de los colaboradores que signifique optimizar y orientar los recursos para el logro de los objetivos institucionales de la empresa panificadora.
- Modificar actitudes para contribuir a un adecuado trabajo en equipo, con el cumplimiento de las responsabilidades y funciones laborales.

e. Tema de capacitación

Descripción e implementación de Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi.

f. Agenda de capacitación

Cuadro 2
Agenda de Capacitación

No.	Tema de Capacitación	Horarios	Capacitador
1	Bienvenida/Oración	8:00 - 8:05 a.m.	Mavíael Dixon Díaz Hurtado
2	Presentación de la agenda de capacitación	8:05 - 8:10 a.m.	
3	Características técnicas del Manual de Descripción de Puestos y Funciones	8:10 - 9:30 a.m.	
4	Preguntas y respuestas -aclaración de dudas y comentarios-	9:30 - 10:00 a.m.	
5	Refacción	10:00 - 10:15 a.m.	
6	Características técnicas del Manual de Procedimientos -componentes, significado de símbolos y formatos-	10:15 - 11:45 a.m.	
7	Preguntas y respuestas -aclaración de dudas y comentarios-	11:45 - 11:55 a.m.	
8	Palabras de agradecimiento	11:55 a.m. - 12:00 p.m.	

Fuente: elaboración propia.

Referencias Bibliográficas 9

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8 ed.). México: Editorial McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V.

De la Torre, J. y Zamarrón, C. (2002). *Evaluación de proyectos de inversión*. México: Pearson. En Casia, M. (Comp.). *Guía para la Preparación y Evaluación de Proyectos con un Enfoque Administrativo* (5 ed.). (pp. 1). Guatemala: Editorial Corporación Jasd.

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2007). *Investigación, Fundamentos y Metodología*. (1 ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Editora Educativa. Ciclo de Educación Diversificada. (1996). *Organización de Empresas*. (1 ed.). Un esfuerzo guatemalteco para la excelencia educativa. Guatemala: Autor.

Editora Educativa. Ciclo de Educación Diversificada. (1996). *Organización y Métodos*. (1 ed.). Un esfuerzo guatemalteco para la excelencia educativa. Guatemala: Autor.

Franklin, E. (2002). *Organización de Empresas. Análisis diseño y estructura*. (2 ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Franklin, E. y Gómez, G. (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. (1 ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Gómez, G. (1998). *Planeación y Organización de Empresas*. (1 ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4 ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. INTECAP. (2002). *Fundamentos de Calidad*. (1 ed.). Guatemala: Autor.

Ishikawa, K. (2007). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Gerencia. (19 ed.). Colombia: Grupo Editorial Norma.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12 ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Koontz, H., Cannice, M. y Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (13 ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Münch, L. y García, J. (2004). *Fundamentos de Administración*. (5 ed.). México: Editorial Trillas.

Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. (2 ed.). México: Editorial Limusa.

Robbins, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10 ed.). México: Pearson Educación

Páginas Web

A. Guerra, J. (2005). *Organización y Métodos*. Recuperado: 07.08.2011
<http://www.monografias.com/trabajos21/organizacion-y-metodos/organizacion-y-metodos.shtml>

Definición abc. Recuperado: 07.08.2011
<http://www.definicionabc.com/social/organizacion.php>

Definición de Organización desde distintos puntos de vista. Recuperado: 07.08.2011
<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Departamento de Ventas. Recuperado: 07.08.2011

<http://es.scribd.com/doc/2949559/Analisis-de-Cargo-Departamento-de-Ventas>

Herrera, H. (2007). *Estudios de Organización y métodos*. Recuperado: 07.08.2011

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/mejoramiento-de-procedimientos-metodos-y-sistemas-de-trabajo.htm>

Jauregui, A. (2003). *Estrategia y ventaja competitiva*. Universidad de Colombia. Recuperado:

08.05.2011 <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>.

Organización y Métodos. Recuperado: 07.08.2011

<http://www.monografias.com/trabajos13/oym/oym.shtml>

Real Academia Española. (2001). (22 ed.). Recuperado: 07.08.2011

<http://www.rae.es/rae.html>

Anexos 10

10.1 Evaluación integral

Denominación

Panadería y Pastelería Yessi. “Pan Yessi”. El cual se debe a la actividad económica a la que se dedica y al nombre de la esposa del propietario.

Slogan

¡El sabor que le gusta!

Tamaño de la empresa

Panadería Yessi se cataloga como una mediana empresa, por la cantidad de recurso humano.

Mercado objetivo

Se consideran como clientes potenciales a los habitantes del municipio de Jacaltenango y la Región Huista; de un año en adelante, con gustos exigentes y condición saludable.

Productos/servicios

La panadería ofrece una variedad de pan dulce entre ellos: Arinados, conchas, gusanitos, manitas; hojaldras, roscas, integral, tostadas, empanadas, cubiletes, zepelines. Pan salado: francés y pirujos. Cuenta con un área de pastelería, ofreciendo productos como pasteles, magdalenas, donas, pie, turrone, entre otros. Brindando un servicio cálido y satisfactorio.

Diferenciación de la empresa

Las características distintivas de la empresa son su calidad en los productos, servicio a domicilio, producción con normas de higiene, publicidad acorde a las épocas del año. Posicionamiento satisfactorio en el mercado, preferencia del consumidor final y empleados capacitados y responsables.

Antecedentes de la empresa

Panadería Yessi es productora y comercializadora de pan y productos de repostería en la cabecera municipal de Jacaltenango del departamento de Huehuetenango. Actualmente cuenta con instalaciones en la calle principal Juan Pablo II, zona 4, cantón Hernández del municipio en mención y una sucursal en el Cantón Central de San Antonio Huista. Fundada por el señor Juan Antonio Camposeco Delgado y su esposa Yesenia Lucia Silvestre el primero de noviembre del año 2004.

La actividad panificadora se considera una fuente económica familiar en el municipio de Jacaltenango, siendo esta la razón empresarial de Pan Yessi. En el año de su fundación, producían un promedio de veinticinco libras diarias de harina aproximadamente. La producción de hoy en día es de catorce quintales promedio de harina diarios.

Con una producción aproximada de 13,797 panes, menos 94 quebrados o aplastados dan un total de 13,703. Contando con 4 amasadoras y 3 hornos industriales.

Estrategia Competitiva

Competidores

El amplio campo de mercado ha permitido el funcionamiento de varias panaderías tanto en el municipio de Jacaltenango como a sus alrededores, siendo estas la competencia de Pan Yessi. Se cuenta con ocho panaderías establecidas en la cabecera municipal que constituyen una fuente de empleos y un aporte a la economía jacalteca. La mayoría de estos negocios no se encuentran legalmente registrados ante la SAT, ni cuentan con una razón social definida lo que se convierte en una ventaja competitiva para Panadería Yessi.

Análisis de mercado

El crecimiento evidente de la rama panificadora en Jacaltenango es considerable debido a la tecnificación, demanda y estrategia de ventas que se ha proporcionado a la comercialización del producto.

Segmentos de mercados atendidos -Plaza-

La estrategia de mercado está dirigida a varios segmentos, tanto geográficos, demográficos y psicográficos.

Geográficos: La Región Huista comprendiendo los municipios de Jacaltenango, San Antonio Huista, Nentón, Concepción Huista, San Miguel Acatán y algunas aldeas del municipio de San Sebastián Coatán.

Demográficos: Familias de la Región Huista, niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores, ambos géneros, nivel socioeconómico alto, medio y bajo.

Psicográficos: Personas triunfadores, activas, con mucha autoestima, motivadas por ideales y sistema de valores, conocimiento y responsabilidades; orientadas a la familia, que buscan la variedad y la emoción.

Estrategia promocional de ventas utilizadas -Promoción-

Publicidad

Los tipos de publicidad utilizados por Pan Yessi son: Publicidad pionera y competitiva. Y como medios difusores; las radios locales, vallas publicitarias en puntos estratégicos, espectaculares, anuncios en periódicos y en el punto de ventas; logrando de esa manera el posicionamiento deseado y llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.

Relaciones públicas

La panificadora presenta una imagen pública positiva, a través de una publicidad por emplazamiento para reforzar la conciencia de la marca y crear actitudes favorables en eventos especiales como: Semana Santa, Día de los Santos, Día del Niño y Época Navideña. Además hace uso del patrocinio de un equipo deportivo en el Torneo Navideño de Fútbol Sala o Papi Fútbol del municipio de Jacaltenango.

Promoción de ventas

La estrategia de promoción que utiliza la panificadora se basa en un veinte por ciento de incentivo en producto, por cada cien quetzales de compra de los minoristas certificados por la empresa.

Ventas personales

Es la herramienta más eficaz aplicada por la panadería, la cual proporciona una explicación o demostración detallada del producto. Igualmente utiliza las ventas por teléfono, reparto a domicilio y por detalle a los minoristas, los cuales fungen como canales de distribución y proporcionan información sobre las necesidades y deseos de los consumidores.

Estrategia promocional de ventas sugeridas

Se propone la aplicación de algunas estrategias y técnicas para aumentar las ventas de la panadería:

Publicidad

Anuncios en autobuses y moto taxis de la región, así como en las paradas de los autobuses; creación de un sitio web y correo electrónico, donde se presenten nuevos productos, promueva productos existentes, obtenga retroalimentación de los consumidores, presente próximos eventos y desempeñe varias actividades más de marketing. Así mismo la ubicación de kioscos ambulantes en eventos especiales y de afluencia de consumidores.

Promoción

- Cupones: incentivarán a los clientes a comprar los productos de Pan Yessi. Por la compra de determinada cantidad de producto; el cliente se hace acreedor de un cupón que detalla la cantidad expresada en unidades monetarias y que podrá canjear en una próxima compra por un período de tiempo estipulado.
- Obsequios, concursos y regalos sorpresa: por la fidelidad de los y las minoristas se le regalará un premio en días festivos o fechas especiales como: San Valentín, -se regalaran donas de chocolate a las parejas que lleguen a comprar de la mano y consuman veinte quetzales en

cualquier producto- Día de la Madre, Padre, Familia, -se obsequiará producto gratis a las madres y padres que vayan acompañados de todo la familia- Semana Santa, -Por la compra de cincuenta quetzales de productos se le regalará un pan grande de yema- Festividades Patrias, Aniversario, Día de Reyes, Navidad y Año Nuevo.

- Muestras gratis y eventos comerciales
- Promoción en el punto de ventas al 2x1

Relaciones públicas

Patrocinar obras de caridad y contribuir con organizaciones de servicio comunitario.

Otras estrategias específicas

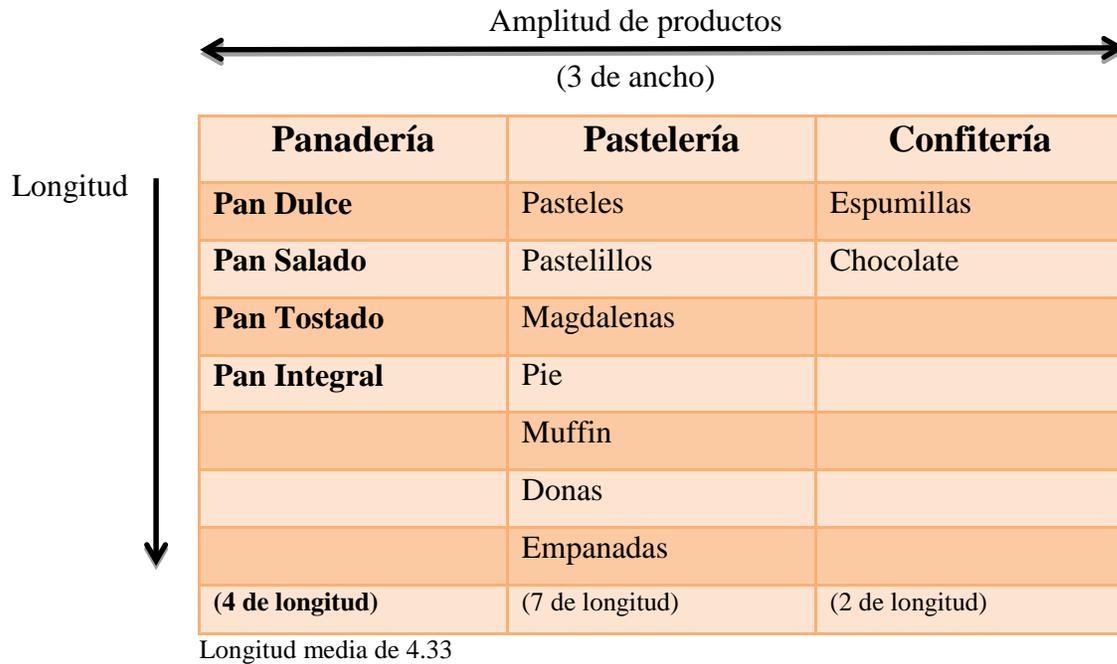
- Mejorar el servicio al cliente: implica amabilidad, rapidez y trato personalizado.
- Aumentar la longitud y profundidad de la línea de productos y servicios ofrecidos complementando a la panadería con una cafetería de autoservicio.
- Aumentar los canales de distribución: apertura de nuevas sucursales, contratación de recurso humano, buscar nuevos intermediarios.
- Mejorar el Merchandising: Exhibir los productos de manera más atractiva, la decoración, la disposición de los espacios, distribución del mobiliario, iluminación e identificación de las líneas de producto.

Producto

La creación de productos diferentes dentro de una misma línea, ofrece a los consumidores una gama extensa de los mismos, buscando siempre satisfacer los gustos individuales.

La mezcla de productos que Pan Yessi ofrece a la venta, lo determinan sus dimensiones: La amplitud se refiere al número de líneas de productos de la panificadora; la longitud es el número total de productos fabricados que tiene dentro de sus líneas y la profundidad es el número de variantes que ofrece cada producto de la línea; detallados en los siguientes cuadros:

Línea de productos de Panadería y Pastelería Yessi



Profundidad de la línea de productos de Pan Yessi

Panadería	Pastelería	Confitería
Pan Dulce <ul style="list-style-type: none"> • Concha vainilla y chocolate • Arinados • Cortadas • Zepelines • Cubiletes • Royal • Champurradas • Campechanas • Gusanitos • Cuernitos • Batidas • Manitas • Pan de yema 	Pasteles <ul style="list-style-type: none"> • Frío • Básico -chocolate, vainilla, fresa- • Brazo gitado • Tres leches -variedad de sabores- • De banano • De zanahoria • De naranja 	Espumillas <ul style="list-style-type: none"> • Espumillas individuales y empacadas -variedad en colorantes-

Pan Salado <ul style="list-style-type: none"> • Francés • Pirujos • Submarinos 	Pastelillos Sabores <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate • Vainilla • Fresa 	Chocolate <ul style="list-style-type: none"> • Chocolate artesanal
Pan Tostado <ul style="list-style-type: none"> • Roscas • Hojaldras • Lengüitas 	Magdalenas <ul style="list-style-type: none"> • Sabor vainilla • Con pasas • Con frutas cristalizadas 	
Pan Integral <ul style="list-style-type: none"> • Integral 	Pie <ul style="list-style-type: none"> • De queso • De mermelada de fresa y piña 	
	Muffin <ul style="list-style-type: none"> • De chocolate • De fresa • Con pasas • De banano 	
	Donas <ul style="list-style-type: none"> • Con chocolate • Con anisillo • Con rallado de coco 	
	Empanadas <ul style="list-style-type: none"> • Empanadas con mermelada de fresa y piña 	

Precio

Los precios se fijan con base a la competencia a través de un cuadro comparativo y determinando el tipo y número de competidores.

Cuadro comparativo de la competencia

No.	Empresa/Dirección	Fortalezas	Debilidades
01	Panadería y Repostería Cony, Cantón Parroquia, Jacaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia • Producto artesanal e industrial • Línea de productos • Distribución intensiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Instalaciones • Servicio al cliente • Resistencia al cambio • Mezcla promocional
02	Panadería Anabely, Cantón San Sebastián, Jacaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y sabor de los productos • Ubicación geográfica • Producción industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no capacitado • Mezcla promocional • Reparto a domicilio
03	Panadería Shadai, Cantón Parroquia, Jacaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Distribución intensiva • Ubicación estratégica • Producción industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Merchandising • Línea de productos • Recurso Humano insuficiente
04	Panadería Familiar, Cantón Hernández, Jacaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Producto artesanal • Años de experiencia • Ubicación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad nula • Cubre un segmento geográfico reducido • Higiene
05	Panadería Doña Eulalia, Cantón Pila, Jacaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica • Años de experiencia • Producción constante y artesanal • Calidad y sabor de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Atención personalizada • Recurso humano insuficiente

06	Panadería La Preferida, Cantón Pila, Jacaltenango	<ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia • Producción artesanal 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Mezcla promocional • Participación en el mercado • Instalaciones reducidas • No constituida legalmente
07	Café Huistlán, Cantón Central, San Antonio Huista	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado • Ubicación geográfica • Amplias instalaciones • Años de experiencia • Calidad en el producto • Servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Reparto a domicilio • Atención personalidad bilingüe • Parqueo • Publicidad deficiente
08	Ixtapan, San Ildelfonso Ixtahuacán	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Amplitud, longitud y profundidad en la línea de productos • Calidad en su producción • Años de experiencia • Ventas a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio alto de los productos • Mejorar el Merchandising

En tal contexto se determinan las ventajas competitivas de Panadería y Pastelería Yessi, con relación a su competencia:

- Producción de calidad e industrializada
- Publicidad, ventas personales y relaciones públicas eficientes
- Considerable posicionamiento en el mercado
- Amplia longitud y profundidad en la línea de productos
- Instalaciones modernas y ubicación estratégica
- Atención personalizada a clientes bilingües -Popti'-Español-, entre otras.

Misión

Proveer al consumidor un excelente servicio, con calidad en los productos de panadería y pastelería; mediante innovación, compromiso, trabajo en equipo, precios accesibles y mejoramiento continuo.

Visión

Panificadora líder a nivel regional, que garantiza eficazmente la calidad de sus productos elaborados y con el reconocimiento competitivo en todo el país.

Metas

- Cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos.
- Lograr la confianza y compromiso de los proveedores.
- Posicionarse en la mente del consumidor a través de un paquete publicitario eficiente y eficaz.
- Servir con calidad y excelencia los productos de panadería y pastelería.

Objetivos

General

Transformar la industria panificadora en Jacaltenango y la Región Huista, a través de sus procesos de producción con calidad, servicio al cliente y ampliación del mercado.

Específicos

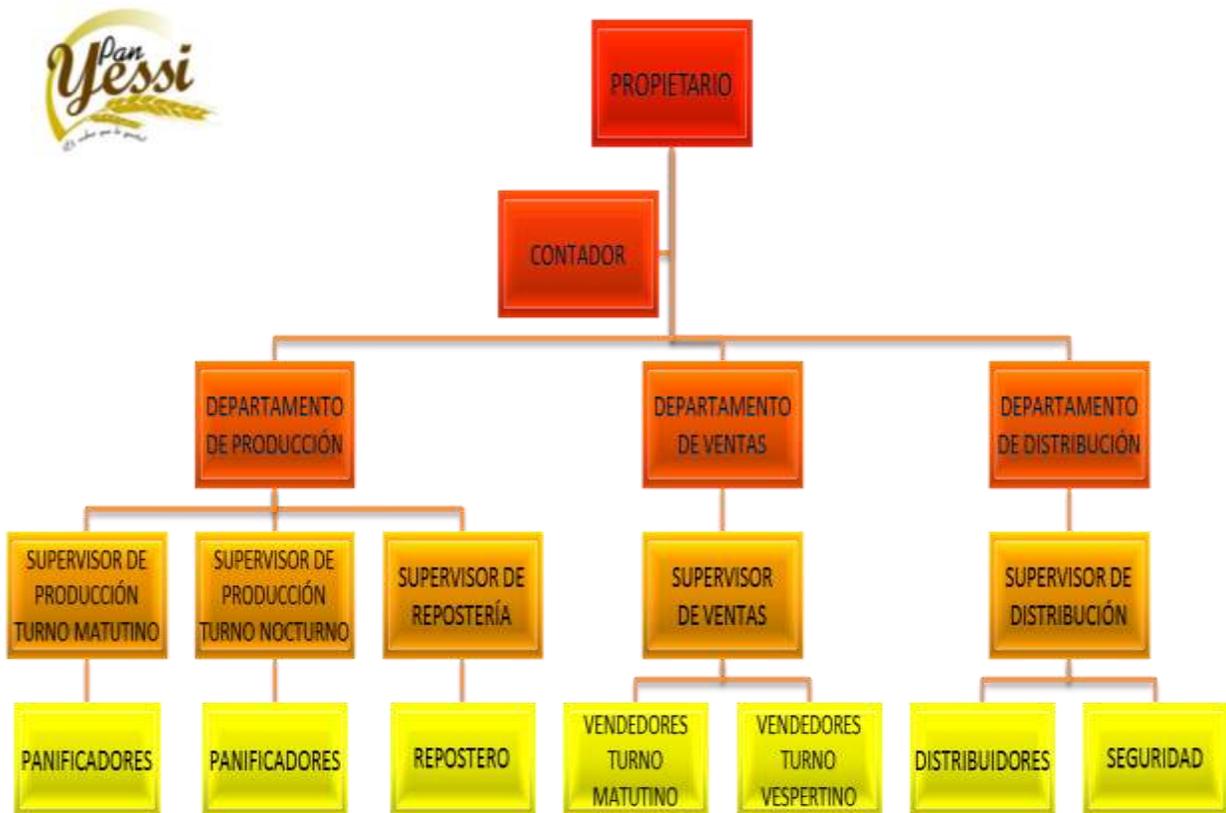
- Satisfacer los gustos y exigencias de los consumidores en el mercado regional.
- Lograr el reconocimiento de la marca, a través de la calidad del producto y excelencia en el servicio.
- Crear estrategias de ventas que beneficien el aumento de la producción en Panadería y Pastelería Yessi.
- Establecer los procedimientos sistemáticos y estudios estratégicos que favorezcan el desarrollo organizacional de la panadería.

Valores

- Responsabilidad: para con sus clientes internos y externos.
- Servicio al cliente: la mejor recompensa es serle útil a los clientes, buscando siempre su satisfacción.
- Ética: El profesionalismo es la carta de recomendación.
- Respeto: respetar a los demás; es el único camino para merecer respeto.
- Confianza: el compromiso es ser siempre transparente en los procesos.
- Trabajo en equipo: Trabajando juntos por el mismo fin.
- Calidad: Ofrecer productos con estándares de calidad y un servicio de excelencia.

Sistema Organizacional

Organigrama de Panadería y Pastelería Yessi



Logotipo

Está formado de:

- Las palabras “Pan Yessi” en letra de carta, nombre de la esposa del propietario.
- La silueta del Sol al fondo del logo, que significa el amanecer.
- Dos espigas de trigo en la parte inferior que significan la materia prima donde se obtiene la harina, ingrediente esencial del pan.
- El eslogan ¡El sabor que le gusta! En letra de carta.
- Los colores amarillo y café canela se relacionan con el color del pan recién horneado.



10.2 Diagnóstico

Estructura del Capital

Mantiene un financiamiento externo en la Cooperativa Integral de Ahorro y Crédito Yaman Kuxh, R. L. que cubre los gastos y costos de infraestructura, ambientación, maquinaria y equipo que se necesita para poder ofrecer mejores servicios a los detallistas y consumidor final.

Análisis FODA

Se presenta el análisis FODA de Panadería y Pastelería Yessi, Jacaltenango.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral agradable. • Trabajo en equipo. • Maquinaria industrializada (horno industrial) • Entrega a domicilio. • Calidad en el producto. • Ubicación geográfica. • Diversidad de productos que satisfacen las necesidades de los clientes. • Instalaciones modernas. • Mezcla promocional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada atención al cliente. • Planeación de las estrategias de ventas. • Inexistencia de misión y visión por escrito. • Organigrama funcional. • Poca interrelación entre el propietario y empleados. • Manual de funciones y procedimientos por departamentos. • Elevada rotación de personal. • Duplicidad de mando a nivel superior, provocando confusión en los colaboradores en cuanto a la realización de sus funciones. • Resistencia al cambio.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano disponible para trabajar. • Exigencias del cliente. • Amplitud de demanda potencial. • Incremento del posicionamiento de la panadería por medio de estrategias de publicidad y promoción. • Expansión geográfica a otros municipios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias locales considerables. • Mercado en constante cambio. • Inflación. • Surgimiento de nuevos competidores. • Diversificación de productos de la competencia. • Atraso en la entrega de insumos por parte de proveedores. • Productos sustitutos.

Matriz AODF de Alternativas Estratégicas

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1 Trabajo en equipo y ambiente laboral agradable</p> <p>F2 Maquinaria industrializada</p> <p>F3 Entrega a domicilio</p> <p>F4 Calidad y diversidad en el producto</p> <p>F5 Mezcla promocional</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Inadecuada atención al cliente</p> <p>D2 Inexistencia de misión, visión y organigrama funcional</p> <p>D3 Manual de funciones y procedimientos por departamentos</p> <p>D4 Elevada rotación de personal</p> <p>D5 Duplicidad de mando</p>
	<p>Oportunidades</p> <p>O1 Recurso humano disponible para trabajar</p> <p>O2 Exigencias del cliente</p> <p>O3 Amplitud de demanda potencial</p> <p>O4 Incremento del posicionamiento de la panadería</p> <p>O5 Expansión geográfica a otros municipios</p>	<p>Estrategias FO (Maxi-Maxi)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación de recurso humano calificado • Ampliar la línea de productos para gustos exigentes y condiciones de salud • Utilizar publicidad acorde a temporadas del año y modo de vida de los consumidores por área geográfica • Ampliar las líneas de distribución
<p>Amenazas</p> <p>A1 Diversificación de productos de la competencia</p> <p>A2 Inflación</p> <p>A3 Surgimientos de nuevos competidores</p> <p>A4 Productos sustitutos</p> <p>A5 Atraso en la entrega de insumos por parte de proveedores</p>	<p>Estrategias FA (Maxi-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expandir y cubrir otros segmentos de mercado • Elaborar un cuadro comparativo de la competencia para la toma de decisiones • Utilizar el Benchmarking en empresas con características similares • Aplicar el método Justo a Tiempo “Just in Time” en producción y con proveedores; con apoyo de contratos de compra venta 	<p>Estrategias DA (Mini-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear guías de servicio al cliente. • Establecer un proceso formal de ventas • Utilizar una cartera de clientes • Definir las estrategias de ventas • Crear una cultura organizacional • Establecer la liquidez de la panadería • Estudiar el comportamiento del mercado

Análisis de Porter

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado en el año 1979 por Michael Porter, es la base para determinar la estrategia competitiva de una empresa y el análisis del sector industrial.



Análisis de Porter de Pan Yessi

Competidores potenciales

Existen varios negocios dedicados a la panificación en el municipio de Jacaltenango que no cubren la totalidad de la demanda por lo que existe la posibilidad de ingreso al mercado de nuevos empresarios que tecnifiquen sus procesos y se conviertan en una competencia fuerte para Pan Yessi.

Dentro de los competidores potenciales de Pan Yessi; se puede mencionar a Panadería y Repostería Cony, la cual mantiene un grado elevado en el posicionamiento del mercado jacalteco por la tradición y calidad de su producto.

Productos o servicios sustitutos

Dentro de los productos que puedan sustituir el pan, se encuentran los elaborados por marcas reconocidas a nivel mundial como: Bimbo y Marinela. De igual manera la tortilla se considera como un producto de consumo diario que desplaza al pan, debido a su bajo costo y fácil adquisición.

Poder negociador de los proveedores

A causa del poder de que éstos disponen por el grado de diferenciación de los insumos que proveen, por la calidad y costo de los productos, poseen un alto nivel de negociación con la panadería.

Poder negociador de los clientes

La necesidad de consumo, satisfacción, gusto y exigencias de los clientes le dan un grado considerable de influencia hacia la empresa, debido a la abundante competencia y productos sustitutos en el mercado.

Rivalidad entre los competidores existentes

La constante competencia para lograr el liderazgo en el mercado regional es evidente entre la Panadería Cony en la cabecera municipal de Jacaltenango e Ixtapan (municipio de Ixtahuacán) a nivel regional; competidores potenciales de la empresa.

Conclusiones del análisis

Las cinco fuerzas de Porter deben ser consideradas al establecer las estrategias competitivas de la panificadora Yessi. Tomando en cuenta la competencia potencial y contrarrestarla a través de la diferenciación del producto, ventajas en costos, mejor equipo tecnológico, valor de la marca, en otros.

Mejorando la calidad del producto, precios especiales, servicio a domicilio, excelente atención al cliente y creación de productos nuevos, será la diferencia ante los sustitutos y se logrará la

preferencia y fidelidad de los clientes; por ende incrementarán las ventas y la utilización de materia prima, beneficiando a los proveedores de la panadería.

Y por último con base a una adecuada publicidad y una estrategia de ventas respaldada por un manual de funciones y procedimientos; no solo se obtendrá el liderazgo del mercado con respecto a los competidores reales y potenciales, sino se mantendrá como líder absoluto de la rama empresarial.

10.3 Instrumentos aplicados



Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Universidad Panamericana

Práctica Empresarial Dirigida

Licenciatura en Administración de Empresas

Extensión Jacaltenango

Boleta de Encuesta para Clientes Reales

Panadería y Pastelería Yessi

Estimado cliente, a continuación se le presentan varias preguntas, las cuales se le agradecería contestar con sinceridad, rellenando la opción que considere adecuada.

1. ¿Qué es lo que más le gusta de la panadería?

Calidad del producto Precio Servicio

Otro, especifique _____

2. ¿Se siente satisfecho con la atención que le brindan?

Sí No

3. ¿Con cuál de las siguientes opciones califica el “Servicio” de la panadería?

Excelente Bueno

Regular Malo

4. ¿Por cuál de las siguientes razones, busca a la panadería?

Amabilidad Cordialidad

Respeto Prontitud de respuesta

Todas

5. ¿Con que frecuencia ha tenido problemas con la atención que le prestan los empleados de la panadería?

Constantemente Eventualmente
Casi nunca Nunca

6. ¿Según su experiencia como cliente de la panadería, como califica los siguientes aspectos?

	Excelente	Aceptable	Regular	Malo
Información del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención de las quejas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Están a su alcance, los productos que busca en la panadería?

Sí No

8. ¿Se encuentra limpio y ordenado el área de ventas de la panadería, cuando usted lo visita?

Sí No

9. ¿Qué le recomendaría mejorar a la panadería?

Atención al cliente Instalaciones
Producto Publicidad

10. ¿Regresaría a esta panadería a comprar nuevamente?

Sí No Porqué: _____

Gracias por su colaboración

*¡Recuerde que usted es la razón de existir, de Panadería y Pastelería
Yessí!*



Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Universidad Panamericana

PED Licenciatura en Administración de Empresas

Extensión Jacaltenango

Entrevistador: Maviael Dixon Díaz Hurtado

Guía de Entrevista para Colaboradores

Objetivo: recopilar información referente a la organización del departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi.

Instrucciones: respetable colaborador, a continuación se le presentan varias preguntas, las cuales se le agradecería contestar con sinceridad. La información será manejada de manera confidencial, utilizada para fines exclusivamente académicos, para la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la panificadora?

Menos de 1 año____ 1 a 2 años____ Más de 2 años____

2. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la panadería?

Sí____ No____

3. ¿Sabe en donde se encuentra su puesto en el organigrama de la empresa?

Sí____ No____

4. ¿Sabe cuál es el nombre de su puesto de trabajo?

Sí____ No____

5. ¿Sabe quién es su jefe inmediato superior, al cual debe rendirle cuentas de su labor?

Sí____ No____

Mencione el cargo que ocupa su jefe inmediato: _____

6. ¿Considera que el gerente/propietario de la panadería le presta atención a las necesidades de su área o departamento?
 Sí_____ No_____
7. ¿Le son comunicados en su momento, información importante o cambios que se piensan realizar en su área u otro departamento que se relacione?
 Sí_____ No_____
8. ¿Después de que fue contratado, le informaron de las actividades que desempeñará y de qué forma lo hará?
 Sí_____ No_____
9. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa, de qué manera le fue informado?
 Verbal_____ Escrita (manual) _____ Otro, especifique_____
10. ¿Puede ocasionalmente tomar decisiones con respecto a las tareas que realiza en su área?
 Sí_____ No_____
11. ¿Cuál es el procedimiento que utiliza para realizar una venta?
 a) Preventa (conocimiento del producto y cliente) y venta (contacto con el cliente) _____
 b) Preventa, venta y posventa (servicio que se da después de realizar la venta) _____
12. ¿Qué cambios ha introducido el propietario en su área o departamento para mejorar sus ventas?
 Capacitaciones____ Mobiliario/iluminación____ Contratación de personal____
 Otro, especifique_____
13. ¿Estaría dispuesta a colaborar para aplicar una nueva herramienta de trabajo en su área o departamento que contribuya a elevar las ventas?
 Sí_____ No_____

Muchas gracias por su colaboración



Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Universidad Panamericana

PED Licenciatura en Administración de Empresas

Extensión Jacaltenango

Entrevistador: Maviael Dixon Díaz Hurtado

Guía de Entrevista dirigida al Propietario

Objetivo: recopilar información referente a la organización de Panadería y Pastelería Yessi.

Instrucciones: a continuación se presentan varias interrogantes, se solicita responder con la mayor objetividad. La información será manejada de manera confidencial, utilizada para fines exclusivamente académicos para la Práctica Empresarial Dirigida -PED-.

Información General

1. ¿En qué año inicia esta empresa? _____
2. ¿Actualmente cuenta con sucursales?
Sí _____ No _____ Porqué: _____
3. ¿Con cuántos colaboradores cuenta actualmente? _____

Área Administrativa

4. ¿La empresa que dirige cuenta con misión, visión y objetivos definidos?
Sí _____ No _____
5. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, están debidamente documentados?
Sí _____ No _____
6. ¿Cuenta con un organigrama funcional en la panificadora?
Sí _____ No _____
7. ¿Están establecidas claramente las áreas o departamentos que conforman la empresa?
Sí _____ No _____

8. ¿A qué área de la organización se necesita prestarle más atención en este momento?
 Ventas_____ Producción_____ Distribución_____ Otro especifique: _____
9. ¿Se comunica a todos los departamentos y personas que lo forman, información sobre el entorno de la empresa o cambios que se piensan realizar?
 Sí_____ No_____
10. ¿Al momento de contratar a un nuevo colaborador se le informa las actividades, funciones y responsabilidades que desempeñará en el puesto?
 Sí_____ No_____
11. Si su respuesta es afirmativa, indique de qué manera se realiza
 Verbal_____ Escrita (manual) _____ Otro, especifique_____
12. ¿Cuenta con algún tipo de manual administrativo?
 Sí_____ No_____ Especifique_____
13. ¿Pueden los colaboradores ocasionalmente tomar decisiones respecto a las tareas asignadas?
 Sí_____ No_____

Área de Ventas

14. ¿Cuenta con un procedimiento claro en el proceso de ventas para aumentar su eficiencia y eficacia?
 Sí_____ No_____ ¿Cuál?_____
15. ¿Qué mejoras se han introducido en los últimos años, para eliminar deficiencias y aumentar sus ventas?
 Capacitación sobre ventas_____ Certificaciones de calidad_____
 Contratación de recurso humano_____ Otro, especifique_____
16. ¿Ha implementado procesos de venta dentro de la empresa como ventaja competitiva para mejorar?
 Sí_____ No_____ ¿Cuáles?_____

Área Mercadológica

17. ¿Qué estrategias de precio utiliza para posicionarse en el mercado?
 Con base a la competencia _____ Con base a costos_____
 Con base al volumen de ventas_____ Otro, especifique_____

18. ¿Qué estrategias de producto utiliza para posicionarse en el mercado?

El nombre o la marca del producto_____ Modificaciones en el producto_____

Ampliación en la línea de productos_____ Otro, especifique_____

19. ¿Qué estrategias de promoción utiliza para posicionarse en el mercado?

Publicidad_____ Promoción de ventas_____

Ventas personales_____ Otro, especifique_____

20. ¿Qué estrategias de mercado utiliza para posicionarse?

Dirigido a un solo segmento de mercado_____

Dirigido a varios segmentos de mercado_____

Otro, especifique_____

21. ¿Qué líneas de distribución utiliza?

Venta directa___ A través de detallistas___ A través de mayoristas___

Otro, especifique_____

Área Financiera

22. ¿Cuenta con estados financieros, que demuestre su situación contable y financiera?

Sí_____ No_____

23. ¿Si su respuesta anterior es afirmativa, cuál de los siguientes estados financieros utiliza?

Balance general_____ Estado de resultados_____ Flujo de efectivo_____

24. ¿Analiza los registros contables y financieros para tomar decisiones en su panificadora?

Sí_____ No_____

Si lo hace ¿cada cuánto?_____

25. ¿En relación a esta entrevista, le gustaría tener una propuesta para la implementación de manual de funciones y procedimientos en el departamento de ventas, en su empresa panificadora?

Sí_____ No_____

Muchas gracias por su colaboración



Universidad Panamericana
Extensión Jacaltenango, Huehuetenango

Guía de Observación

Empresa: Panadería y Pastelería Yessi. “Pan Yessi”, Jacaltenango, Huehuetenango

Teléfono: 48877665

Horario de atención: De 7:00 a.m. a 8:00 p.m. Toda la semana

Área Administrativa

No.	Acciones a observar	Sí	No	Observaciones
1	Registro de entradas y salidas			
2	Identificación de áreas de trabajo			
3	Comunicación entre áreas de trabajo			
4	Objetivos generales y específicos de la panadería, están a la vista, los empleados los conocen, están identificados con ellos			
5	Misión y visión, de contar con lo anterior están a la vista de los empleados y demás personas			
6	Aspectos legales como: NIT, representante legal, registro mercantil, registro sanitario, entre otros.			
7	Reglamento interno			
8	Organigrama funcional			
9	Respeto de jerarquías dentro de la empresa			
10	Archivos de la panificadora en orden y actualizados			
11	Registros financieros en orden			
12	Nómina de empleados con datos personales			
13	Herramientas, técnicas, procesos, métodos modernos de administración			
14	Declaración a la SAT			

No.	Acciones a observar	Sí	No	Observaciones
15	Modelos de entrevistas para contratar a personal nuevo			
16	Contratos y planillas de pago para los empleados			
17	Capacitaciones al personal sobre temas relacionados a la panadería			
18	Descripción clara de roles y funciones			
19	Manuales administrativos			
20	Supervisión periódica de funciones			
21	El propietario para comunicarse con los colaboradores refleja: cordialidad, respeto, transmite información clara y concreta; escrita y/o verbal			
22	El propietario comparte experiencias con los colaboradores			
23	Ambiente de entusiasmo en el trabajo			
24	Trato entre empleados cordial, afectuoso y de respeto			
25	Trabajo en equipo y cooperación			
26	Servicio al cliente adecuado y personal suficiente para proporcionarlo			
27	Vigilancia, conserjería u otros			

Área Financiera

No.	Acciones a observar	Sí	No	Observaciones
28	Estados financieros actuales que reflejen la situación económica de la panificadora			
29	Presupuesto mensual, anual u otros			

30	Inventarios auxiliar o general			
31	Inscripción legal ante la SAT			
32	Se emiten facturas por el producto			
33	Programas de cómputo para el registro de la actividad contable			
34	Personal específico para el área financiera			
35	Apalancamiento financiero			
36	Otra actividad económica además de la producción y comercialización de pan y postres			

Área de Mercadeo

No.	Acciones a observar	Sí	No	Observaciones
37	Plan de mercadeo general			
38	Posicionamiento en el mercado			
39	Lugar estratégico de mercado			
40	Registro de la producción			
41	Diseño de sistema productivo			
42	Capacitación al servicio al cliente			
43	Buzón de quejas			
44	Publicidad en general			
45	Promoción de ventas			
46	Medios de transporte, como vehículos o motocicletas para uso de los colaboradores			

Ubicación, infraestructura y enseres

No.	Acciones a observar	Sí	No	Observaciones
47	Rótulos de identificación para su ubicación			
48	Vía de acceso amplia, con pavimento, asfalto u			

	otros			
49	Instalaciones de seguridad como alarmas, balcones u otros			
50	Servicio sanitarios en condiciones adecuadas			
51	Utensilios prácticos de limpieza general			
52	Ambientes con iluminación, ventilación y tamaños apropiados			
53	Mobiliario y equipo moderno de trabajo			
54	Teléfono, computadora y servicio de internet			
55	Plan de emergencia, -salidas de emergencia- o medicamentos de primeros auxilios			
56	Directorio telefónico			

10.4 Ejecución de la propuesta

El nombre de la propuesta es: “Manuales Administrativos para el Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi”.

La estructura de la propuesta se divide en dos manuales específicos:

- Manual de Descripción de Puestos y Funciones del Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi. El cual es un instrumento de consulta y orientación que describe las actividades que deben realizar los colaboradores de la sala de ventas; manteniendo como propósito describir de forma técnica la calidad de acciones que tienen que desempeñar por medio del cumplimiento de sus funciones, atribuciones y responsabilidades.
- Manual de Procedimientos del Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi. En la que se presenta a manera de esquema la sucesión secuencial de los procedimientos o pasos para realizar las actividades, funciones o tareas específicas de área.

Panadería Y Pastelería Yessi

“Pan Yessi”

Jacaltenango, Huehuetenango



Manual de Descripción de Puestos y
Funciones del Departamento de Ventas
De Panadería y Pastelería Yessi

Jacaltenango, agosto de 2012

Índice

Contenido	Páginas
Presentación.....	i
1. Objetivos.....	1
1.1 General.....	1
1.2 Específicos.....	1
2. Antecedentes históricos	1
3. Legislación o base legal.....	2
4. Actividad económica	2
5. Estructura orgánica.....	2
6. Organigrama	3
7. Misión.....	3
8. Visión	3
9. Metas	4
10. Valores.....	4
11. Recursos	4
11.1 Recurso humano	4
11.2 Recursos materiales	4
12. Plan de acción.....	4
13. Definición de las características técnicas del manual.....	5
13.1 Aspectos generales del puesto	5
13.2 Responsabilidades, niveles de autoridad y relación interna	5
13.2.1 Responsabilidades	5
13.2.2 Autoridad.....	5
13.2.3 Relaciones internas	5
13.3 Perfil del puesto	5
13.3.1 Requisitos mínimos de educación	5
13.3.2 Requisitos mínimos de experiencia	6
13.3.3 Conocimientos.....	6

13.3.4 Habilidades técnicas y personales	6
13.4 Puestos y plazas de la panadería.....	6
14. Manual	6
15. Organigrama de área.....	6
Organigrama Departamento de Ventas	7
Manual de Puestos. Supervisor de Ventas.....	8
Manual de Puestos. Vendedor	14

Presentación

En la actualidad la organización y formalización de las empresas son aspectos de importancia para el desarrollo y éxito en el mercado. Ante este panorama Panadería y Pastelería Yessi debe crear documentos que sirvan como medios de comunicación y coordinación; que permitan registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la panificadora; así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarias para el mejor desempeño de sus tareas.

La necesidad de contar con manuales administrativos en la industria panificadora es primordial para definir responsabilidades, uniformidad en el trabajo, ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de las labores. Estas prioridades hacen imprescindible el uso de un manual de descripción de puestos y funciones que contenga información detallada referente a las atribuciones y responsabilidades; así como canales de comunicación y coordinación entre puestos.

De esta manera se presenta el siguiente manual, que por su ámbito se considera específico para la unidad administrativa del departamento de ventas de Panadería y Pastelería Yessi; estructurado de forma clara y sencilla a través de aspectos generales del puesto, responsabilidades, niveles de autoridad, relaciones y perfil del puesto.

Con el propósito de establecer grados de autoridad, aprovechamiento de recursos -humanos, materiales, financieros y tecnológicos-, simplificar el trabajo, facilitar el aprendizaje, controlar el cumplimiento de las actividades, eliminar la duplicidad de funciones, integrar a personal de nuevo ingreso, delimitar responsabilidades, sistematizar las experiencias y conocimientos de los colaboradores.

Para que la fuerza de ventas de Pan Yessi, conozca claramente sus principales funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones laborales, se detallan las especificaciones en el manual; como guía de trabajo que contribuya al logro de los objetivos de la empresa panificadora.

1. Objetivos

1.1 General

Estructurar el manual de descripción de puestos y funciones de Panadería y Pastelería Yessi; que contribuya a distribuir las actividades del personal que labora en el departamento de ventas.

1.2 Específicos

- Establecer la línea jerárquica de los puestos de la sala de ventas de Pan Yessi por medio de un organigrama de área.
- Definir específicamente las funciones y responsabilidades de los colaboradores de ventas.
- Especificar los requisitos mínimos de educación, experiencia, habilidades y destrezas, para desempeñar cada puesto dentro de la empresa.

2. Antecedentes históricos

Productora y comercializadora de pan y productos de repostería en la cabecera municipal de Jacaltenango del departamento de Huehuetenango. Actualmente cuenta con instalaciones en la calle principal Juan Pablo II, zona 4, cantón Hernández del municipio en mención y una sucursal en el Cantón Central de San Antonio Huista. Fundada por el señor Juan Antonio Camposeco Delgado y su esposa Yesenia Lucia Silvestre el primero de noviembre del año 2004.

La industria panificadora en la actualidad cuenta con una organización definida pero informal, en este sentido los colaboradores no reconocen sus funciones claramente; ignoran el nombre y nivel jerárquico que ocupa su puesto de trabajo y el cargo que ocupa su jefe inmediato; lo que genera desorden en las decisiones y en las responsabilidades.

El manual involucra y está dirigido a los colaboradores que forman parte del departamento de ventas de la panadería; específicamente los puestos de supervisión y vendedoras. Cabe destacar que durante los ocho años de existencia de la panificadora, éste es el primer manual de descripción de puestos y funciones de la sala de ventas realizado.

3. Legislación o base legal

Se encuentra legalmente inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- con el Número de Identificación Tributaria -NIT-: 1122812 y como actividad económica la elaboración de productos de panadería. Siendo el representante legal, el propietario Juan Antonio Camposeco Delgado. Además cuenta con Patente de Comercio No. 421202 y registro sanitario.

4. Actividad económica

Su principal actividad económica es la producción y comercialización de productos de panadería -pan, pasteles, entre otros- según la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT- en la descripción de elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas con código 1541.00.

5. Estructura orgánica

Se presenta la estructura organizacional de la panadería de manera general, incluyendo todos los niveles y las relaciones de dependencia.

5.0 Propietario

5.0.1 Contador

5.1 Departamento de Producción

5.1.1 Supervisor de Producción -Turno matutino/nocturno- y Supervisor de Repostería.

5.1.2 Panificadores/Repostero

5.2 Departamento de Ventas

5.2.1 Supervisor de Ventas

5.2.2 Vendedores -Turno matutino/vespertino-

5.3 Departamento de Producción

5.3.1 Supervisor de Producción

5.3.2 Distribuidores

También se describe la organización del departamento de ventas como unidad administrativa:

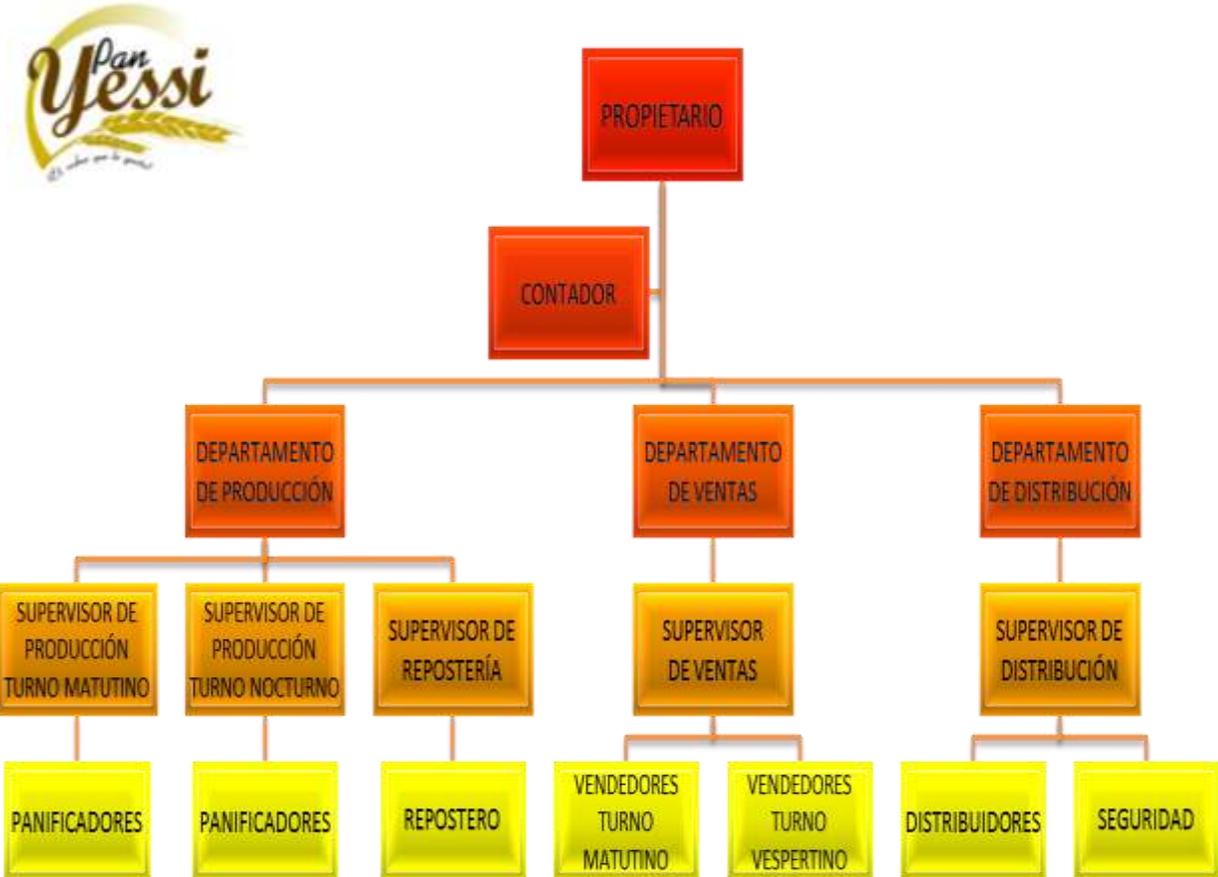
5.0 Departamento de ventas

5.0.1 Supervisor de Ventas

5.0.2 Vendedores -Turno matutino/vespertino-

6. Organigrama

Organigrama “Panadería y Pastelería Yessi”



7. Misión

Proveer al consumidor un excelente servicio, con calidad en los productos de panadería y pastelería; mediante innovación, compromiso, trabajo en equipo, precios accesibles y mejoramiento continuo.

8. Visión

Panificadora líder a nivel regional, que garantiza eficazmente la calidad de sus productos elaborados y con el reconocimiento competitivo en todo el país.

9. Metas

- Cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos.
- Lograr la confianza y compromiso de los proveedores.
- Posicionarse en la mente del consumidor a través de un paquete publicitario eficiente y eficaz.
- Servir con calidad y excelencia los productos de panadería y pastelería.

10. Valores

Se han definido como valores organizacionales la responsabilidad, servicio al cliente, ética, respeto, la confianza, el trabajo en equipo y la calidad en todos sus procesos.

11. Recursos

Los recursos para la implementación del manual de descripción de puestos y funciones de la sala de ventas de Pan Yessi son:

11.1 Recurso humano

Los colaboradores del departamento de ventas específicamente la supervisora y vendedoras de ambos turnos.

11.2 Recursos materiales

Para la publicación del manual se necesitará: papel bond, tinta, pasta dura, entre otros.

12. Plan de acción

El manual será implementado por el propietario de la panificadora, quién revisará y firmará de aprobación por su contenido; informando posteriormente a los colaboradores del departamento de ventas sobre la existencia de dicho documento.

En tal contexto se detallan las secciones en las que se divide el manual de descripción de puestos y funciones a continuación:

13. Definición de las características técnicas del manual

13.1 Aspectos generales del puesto

En esta sección se presenta el nombre del puesto a describir, el área a la que pertenece, el jefe inmediato, los cargos que supervisa, el objetivo del puesto, quién reemplaza en caso de emergencia y una clave de forma, integrada por las siglas de la panadería en primer término; en segundo lugar las siglas del departamento de ventas y por último un número correlativo, separados por guiones.

13.2 Responsabilidades, niveles de autoridad y relación interna

13.2.1 Responsabilidades

En este apartado se detallan las funciones que cada cargo debe realizar con el fin de alcanzar los objetivos de la panadería.

13.2.2 Autoridad

En esta parte se establece el nivel de autoridad que posee cada puesto para tomar decisiones dentro o fuera de su área.

13.2.3 Relaciones internas

En esta área se detallan los puestos que influyen en la toma de decisiones y con los que el puesto tiene comunicación constante.

13.3 Perfil del puesto

En esta sección se establecen los requisitos mínimos de educación, experiencia y habilidades técnicas y personales para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.

13.3.1 Requisitos mínimos de educación

En este apartado se establece el grado académico mínimo que requiere el puesto, para generar resultados positivos al desempeñarlo.

13.3.2 Requisitos mínimos de experiencia

En esta parte se establece el grado de experiencia mínima que requiere el puesto, aprovechando los conocimientos adquiridos en otras organizaciones similares.

13.3.3 Conocimientos

En esta área se enumera la preparación o conocimientos adicionales que requiera el puesto para su desempeño.

13.3.4 Habilidades técnicas y personales

En este apartado se detallan las competencias básicas y genéricas necesarias para desempeñar el puesto eficientemente.

13.4 Puestos y plazas de la panadería

La industria panificadora cuenta a la fecha con ocho colaboradoras en el departamento de ventas distribuidos en dos puestos de trabajo.

No.	Puesto	Cantidad de plazas
1	Supervisor de Ventas	1
2	Vendedoras	7
	Total	8

14. Manual

Manual de Descripción de Puestos y Funciones del Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi, del municipio de Jacaltenango, departamento Huehuetenango.

15. Organigrama de área

Basado en el organigrama general de Panadería y Pastelería Yessi; se presenta el organigrama de la unidad en estudio; el departamento de ventas.

Organigrama Departamento de Ventas
Panadería y Pastelería Yessi



	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS			

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:	Supervisor de Ventas
Número de plazas existentes:	01
Clave:	PPY-DV-01
Ubicación física:	Sala de ventas, edificio central, primer nivel
Tipo de contratación:	Permanente, por tiempo indefinido
Área:	Ventas
Jornada:	Lunes a Domingo
Horario:	Doble jornada
Observación: Domingo se cierra de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.	Entrada: 8:30 a.m. Salida: 11:30 a.m. Entrada: 1:30 p.m. Salida: 8:00 p.m.
Objetivos del puesto:	Organizar, dirigir, ejecutar y controlar todas las actividades del departamento de ventas, así como de rendir un informe periódico al propietario.

2. Relaciones de Autoridad

Jefe inmediato:	Propietario
Subordinados directos:	Vendedores: Turno Matutino y Vespertino
Lo reemplaza en caso de ausencia:	Vendedor con más experiencia y años de labor.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	02/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS			

Nivel de autoridad:
<ul style="list-style-type: none"> • Para dirigir los procesos administrativos del departamento de ventas. • Para ejecutar y controlar los actividades relacionadas a la supervisión de área. • Para la toma de decisiones inherentes a la sala de ventas.

3. Funciones del Puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la cantidad de productos diarios, enviados por el supervisor de producción de ambos turnos.
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro diario por escrito, del producto ingresado y egresado de la sala de ventas por turno laboral.
<ul style="list-style-type: none"> • Autorizar la cantidad de ganancia otorgada a los minoristas.
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar las promociones a los colaboradores que la panificadora ofrece para ocasiones y fechas especiales.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la calidad del servicio que ofrecen los vendedores a los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la calidad del producto que se le ofrece a los clientes en la sala de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Recolectar y revisar las sugerencias y comentarios hechos por los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Notificar al propietario sobre los incidentes y quejas presentadas al departamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Atender y solucionar quejas presentadas por los clientes y minoristas.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el corte de caja de las ventas diarias.
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir facturas a los clientes por su compra, cuando lo soliciten.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	03/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS			

<ul style="list-style-type: none"> • Entregar informe al propietario sobre ventas, producto tieso y quebrado; al finalizar la jornada laboral. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con las vendedoras para realizar el cobro de las ventas a los clientes y minoristas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar y registrar nuevos minoristas por ubicación geográfica. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar que el clientes este bien atendido y que se retire satisfecho del establecimiento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar activamente en las capacitaciones programadas por el propietario. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un inventario de cajillas existentes y distribuidas a los minoristas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la existencia de producto en las bandejas y clavijeros. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar el recurso humano a su cargo para el buen desempeño de sus tareas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el orden y limpieza de la sala de ventas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un ambiente de confianza y trabajo en equipo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientar al personal de nuevo ingreso para la inducción de sus funciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Inspeccionar las instalaciones del área de ventas de la panadería. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las tareas inherentes a su cargo. 	
Relación interna con:	
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores de producción y repostería: 	Para el inventario del producto elaborado por turno.
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Distribución: 	Para el registro de la ruta de distribución y del producto entregado.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	04/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS			

4. Responsabilidad

Económica:	Control de caja
Información:	Confidencialidad de toda la información de la sala de ventas de la panificadora.
Recurso humano:	Colaboradores del departamento de ventas.
Equipo:	Calculadora, papelería y útiles del departamento.

5. Niveles de Supervisión

Le reporta a:	Propietario de la panadería.
Le reportan:	Vendedores de ambos turnos.

6. Comunicación

Ascendente:	Hacia el propietario para coordinar las actividades del departamento y para rendir informe de supervisión.
Descendente:	Hacia los vendedores del turno matutino y del vespertino para informar sobre cambios e innovaciones en su área de trabajo.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	05/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS			

Lateral:	<p>Hacia los supervisores de producción para cuadrar el producto elaborado con las ventas realizadas por día.</p> <p>Hacia el supervisor de repostería para informar pedidos o encargos.</p> <p>Hacia el supervisor de distribución para comunicar repartos a domicilio y entregas a minoristas.</p>
----------	--

7. Perfil

Sexo:	Femenino/Masculino
Edad:	De 20 a 45 años
Nivel Académico:	Nivel diversificado terminado. -requerido-. Licenciatura en Administración de Empresas. -deseable-.
Experiencia:	No requerida.
Conocimientos:	El ocupante debe tener conocimientos básicos sobre manejo de relaciones humanas, manipulación higiénica de alimentos, atención al cliente, atención a las quejas, matemática y contabilidad básica.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	06/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS			

Habilidades:	Excelentes relaciones interpersonales con todos los miembros del departamento y la industria panificadora. Habilidad para administrar la información, vocación de servicio al cliente, bilingüe (español/popti'-jacalteco) trabajar en equipo o bajo presión y transmitir conocimientos.
Actitudes:	Líder, responsable, proactivo (a), organizado (a), honesto (a), integro, comunicativo (a), justo (a).

Elaborado por: Mavíael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 01 de agosto de 2012 Fecha de actualización: __ de ____ de 20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-01

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO VENDEDOR			

1. Identificación del Puesto

Nombre del puesto:	Vendedor
Número de plazas existentes:	07
Clave:	PPY-DV-02
Ubicación física:	Sala de ventas, edificio central, primer nivel y sala de ventas, sucursal San Antonio Huista.
Tipo de contratación:	Permanente, por tiempo indefinido
Área:	Ventas
Jornada:	Lunes a Domingo
Horario:	Cualquiera de los siguientes horarios:
Observación: Domingos se cierra de 1:00 p.m. a 2:00 p.m.	De 7:00 a.m. - 1:30 p.m. De 1:30 p.m. - 8:00 p.m.
Objetivos del puesto:	Atender y hacer sentir satisfecho al cliente en el proceso de la venta; desde la recepción del pedido hasta la entrega del producto.

2. Relaciones de Autoridad

Jefe inmediato:	Supervisor de ventas
Subordinados directos:	Ninguno.
Lo reemplaza en caso de ausencia:	Vendedor de otro turno.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	02/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO VENDEDOR			

Nivel de autoridad:
<ul style="list-style-type: none"> • Para ejecutar las actividades relacionadas a su área de trabajo.

3. Funciones del Puesto

<ul style="list-style-type: none"> • Darle la bienvenida al cliente a la panadería.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar al cliente un servicio de calidad con un trato amable y cortés.
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar el pedido de los clientes en la sala de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información personalizada a todos los clientes sobre las características del producto que ofrece la panificadora; que ellos necesitan y desean adquirir.
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar atención telefónica a los clientes o minoristas para el registro de pedidos a domicilio.
<ul style="list-style-type: none"> • Preparar el pedido a domicilio en las cajillas correspondientes.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el método “PEPS” Primero en Entrar, Primero en Salir, para la venta del producto en exhibición y en almacén.
<ul style="list-style-type: none"> • Sugerir al cliente otro producto con características similares, de no haber en existencia en la sala de ventas, ni en el almacén.
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el proceso formal de ventas desde la prospección, acercamiento previo, presentación del mensaje, cierre de venta y el servicio posventa.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el producto se encuentre en buenas condiciones al ingresar a la sala de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes en relación a los pedidos y entrega de los productos.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	03/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO VENDEDOR			

<ul style="list-style-type: none"> • Proyectar una imagen profesional a través de la presentación personal y el servicio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Informar al supervisor de ventas sobre alguna queja o imprevisto con clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar los clavijeros que contengan producto y los vacíos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desocupar y limpiar las bandejas y los moldes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar la limpieza de clavijeros y refrigeradores/enfriadores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la limpieza de pisos, mostradores y puertas de vidrio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el mantenimiento y limpieza del servicio sanitario y depósitos de agua. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de producto en almacén. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el orden y aseo constante de su puesto de trabajo para un mejor ambiente al momento de la ejecución de sus labores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Despedir al cliente cuando se retire de la panadería e indicarle que regrese pronto. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar constantemente el vencimiento y consistencia de los productos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Empacar el producto en malas condiciones: tiesos, quebrados, manchados y vencidos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las tareas inherentes a su cargo. 	
Relación interna con:	
<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidor -área urbana Jacaltenango- 	Para entregar el pedido y poder ser distribuido a domicilio.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	04/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO VENDEDOR			

4. Responsabilidad

Económica:	Dinero en efectivo por las ventas que realiza.
Información:	<p>Actuar con lealtad en el desempeño de sus funciones.</p> <p>Guardar la debida discreción en todos aquellos asuntos en los que se requiera de confidencialidad.</p>
Equipo:	Calculadora, papelería y útiles del departamento.

5. Niveles de Supervisión

Le reporta a:	Supervisor de Ventas.
Le reportan:	Ninguno.

6. Comunicación

Ascendente:	Hacia el supervisor de ventas para coordinar las actividades del departamento y rendir informe de ventas por turno laboral.
Lateral:	Hacia el distribuidor del área urbana de Jacaltenango para atender los pedidos.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	05/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO VENDEDOR			

7. Perfil

Sexo:	Femenino
Edad:	De 18 a 45 años
Nivel Académico:	Nivel primario terminado. -requerido-. Nivel diversificado. -deseable-.
Experiencia:	No requerida.
Conocimientos:	El ocupante debe tener conocimientos básicos sobre la manipulación higiénica de los alimentos, atención al cliente, atención a las quejas, y matemática básica.
Habilidades:	Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, condición física para mantenerse de pie la mayor parte del tiempo; relaciones interpersonales con los miembros del departamento, facilidad de palabra. Vocación de servicio al cliente, bilingüe (español/popti'-jacalteco) trabajar en equipo o bajo presión.
Actitudes:	Puntual, respetuosa, amable, responsable, proactiva, comunicativa, honesta, dinámica, servicial, gusto por las ventas, de disciplina y autoaprendizaje.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	01/08/2012
	MANUAL DE PUESTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	06/06
		SUSTITUYE A Ninguno	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO VENDEDOR			

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 01 de agosto de 2012 <hr/> Fecha de actualización: __ de ____ de 20__
---	---	--	--

Clave: PPY-DV-02



Panadería Y Pastelería Yessi

“Pan Yessi”

Jacaltenango, Huehuetenango



Manual de Procedimientos del

Departamento de Ventas

De Panadería y Pastelería Yessi

Jacaltenango, agosto de 2012

Índice

Contenido	Páginas
Presentación.....	i
Justificación.....	1
1. Objetivos.....	1
1.1 General.....	1
1.2 Específicos.....	1
2. Beneficios del manual.....	2
3. Área de aplicación.....	2
4. Responsables.....	2
5. Políticas o normas de operación.....	2
5.1 Supervisor de ventas.....	2
5.2 Vendedores.....	3
6. Definición de las características técnicas del manual.....	3
6.1 Procedimiento -descripción de las operaciones-.....	3
6.2 Diagramas de flujo.....	3
Símbolos de la norma ASME.....	5
Símbolos de la norma ANSI.....	6
Símbolos de la norma ISO-9000.....	7
6.3 Formatos.....	8
6.4 Glosario de términos.....	8
7. Manual.....	8
Manual de Procedimientos.....	9
8. Formatos.....	18
8.1 Formato de quejas, reclamos y sugerencias.....	18
8.2 Formato de corte de caja.....	19
8.3 Formato de protocolo, inicio de la venta.....	20
8.4 Formato de protocolo, fin de la venta.....	20
8.5 Formato de pedidos a domicilio.....	21
9. Glosario de términos.....	21

Presentación

En la sala de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, se requiere llevar a cabo una serie de actividades para el logro de los objetivos de la industria; dichas actividades conllevan procesos, mismos que son necesarios establecer para que se conozcan de forma detallada en un trabajo repetitivo.

Los procedimientos que se utilizan dentro de la panificadora son informales y esto se observa fácilmente a través de la costumbre y hábito de las y los colaboradores. Sin embargo deben establecerse por escrito de manera clara y entendible; dándoles formalidad a través del presente manual de procedimientos, la cual es una herramienta indispensable para plasmar las funciones que forman la operación y estandarización de los procesos; debido a que guía las acciones del personal y la mantiene dentro de los márgenes de operación establecidos, integrándolos a las funciones requeridas en menor tiempo.

El documentar los procedimientos en el manual, tanto de manera narrativa como a través de un diagrama de flujo, representa una guía debido a que permite copilar en forma ordenada, secuencial y detallada, las operaciones a cargo del departamento de ventas, los puestos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades, promueve la eficiencia y la especialización del personal, indicándole lo que debe hacer y cómo debe hacerlo, delimita responsabilidades evitando duplicidad de funciones; así como uniformar y controlar el cumplimiento de la rutina de trabajo y evitar su alteración.

Por lo anterior, resulta importante formalizar los procesos a seguir en la realización de las actividades de los colaboradores de la sala de ventas de Panadería y Pastelería Yessi; siendo necesario, agruparlos en forma ordenada en el manual de procedimientos para funciones específicas; el cual tiende a ser flexible, debido a las modificaciones que la panificadora realice en sus procesos por departamento.

Justificación

El manual de procedimientos ayuda en gran medida a llevar un control de las actividades y procesos que se realizan en el área de ventas de Pan Yessi, muestra de manera sistemática los pasos a seguir en las funciones diarias del personal; así como los puestos que intervienen, especificando su responsabilidad y participación.

Se puede afirmar que la necesidad de elaborar el manual se justifica por existir procedimientos con cierto grado de complejidad; por lo que es primordial la descripción precisa de los mismos, de manera que sea documento de consulta para aclarar posibles dudas, simplificar el trabajo, ahorrar tiempo y esfuerzo e incorporar información sobre la sucesión lógica y secuencias de operaciones entrelazadas.

1. Objetivos

1.1 General

Describir el manual de procedimientos de la sala de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, con el fin de formalizar los procesos del departamento, mediante la secuencia lógica de sus operaciones o actividades relacionadas.

1.2 Específicos

- Detallar las actividades importantes, realizadas por los colaboradores del departamento de ventas, de forma sucesiva, secuencial y por puesto laboral.
- Elaborar los diagramas de flujos de los procedimientos redactados, de tal manera que se observe la secuencia cronológica de las operaciones y los responsables de llevarla a cabo.
- Mejorar el aprovechamiento del recurso humano y material de la sala de ventas de Pan Yessi, a través del manual de procedimientos.
- Guiar al personal de nuevo ingreso como medio de integración y orientación de quién, cómo, cuándo y para qué se realizan las actividades.

2. Beneficios del manual

- Permite la formalización de los procesos de la sala de ventas, para un mejor control administrativo.
- Facilita la consulta de los procedimientos de las actividades a ejecutar.
- Establece las responsabilidades de trabajo para el departamento de ventas.
- Evita la duplicidad de funciones, pérdida de tiempo, desgaste y errores en la comunicación.
- Facilita la ejecución de las labores de acuerdo a lo indicado en cada procedimiento.
- Favorecen la comprensión del proceso a través de los diagramas de flujo.
- Oportunidad de capacitación a los colaboradores sobre los procesos que realiza.

3. Área de aplicación

El presente manual abarca al área de ventas de Panadería y Pastelería Yessi, Jacaltenango, Huehuetenango.

4. Responsables

Departamento de Ventas; específicamente los puestos de supervisor y vendedores.

Supervisor: Encargado del departamento, con atribuciones sobre atención y solución a las quejas, procedimientos de control de calidad a vendedores, verificación del cumplimiento de responsabilidades, corte de caja y elaboración de informe.

Vendedor: Fuerza laboral de la sala de ventas, con responsabilidad del proceso de ventas, rotación y verificación de inventario, mantenimiento y limpieza del ambiente laboral.

5. Políticas o normas de operación

Será responsabilidad de los colaboradores del Departamento de Ventas de Pan Yessi, lo siguiente:

5.1 Supervisor de Ventas

- La supervisión del personal, relacionada con las responsabilidades y atribuciones laborales.

- Optimizar los recursos humanos, materiales y económicos del área a su cargo.
- Realizar el control de inventarios de los productos en almacén y sala de ventas de forma periódica.
- Recibir, atender y dar solución a quejas, reclamos o sugerencias de los clientes o minoristas.
- Verificar los archivos de soporte para poder elaborar el corte de caja.

5.2 Vendedoras

- Proporcionar al cliente un buen servicio por medio de un proceso formal de ventas.
- La información de los servicios que ofrece la Panadería y Pastelería Yessi deben ser proporcionada de manera personal o telefónica y a entera satisfacción del cliente.
- Mantener la fluidez de rotación del producto en existencia; tanto en el punto de ventas como en el almacén.
- Conservar el orden y limpieza de su área de trabajo en todo momento; como carta de presentación.

6. Definición de las características técnicas del manual

6.1 Procedimiento -descripción de las operaciones-

En este apartado se presenta por escrito, en forma narrativa y secuencial las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

6.2 Diagramas de flujo

Según Franklin, B. (2002) lo define como la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita.

En este sentido, se concluye que un diagrama de flujo es una representación gráfica utilizada para describir simbólicamente las etapas de un procedimiento. De ello surge la necesidad de concebir

y admitir determinados símbolos a los que se les confiere un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación.

Para efectos de este manual se utilizaron los símbolos de diagramación empleados internacionalmente, con su respectiva representación; los cuales son elaborados por las siguientes instituciones:

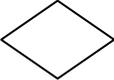
- American Society of Mechanical Engineers (ASME), a pesar de su amplia aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es escaso, ya que se considera que su alcance limita los requerimientos de esta materia.
- American National Standard Institute (ANSI), representa flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se han adoptado algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos.
- International Organization for Standardization (ISO), que ha elaborado una simbología para apoyar el aseguramiento de la calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas del grupo ISO-9000.

La aplicación de una u otra norma, o bien su combinación, depende de las necesidades a satisfacer en el momento de desarrollar el trabajo de la diagramación administrativa, en este caso se utilizó los símbolos de la norma ISO-9000.

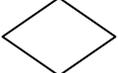
A continuación se presentan los símbolos y la representación para diagramas de flujo, según las normas descritas anteriormente:

SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
SIMPLES	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
COMBINADOS	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Origen de una forma o documento: Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas: Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.
	Destrucción de documento: Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

**SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO
(DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)**

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

SÍMBOLOS DE LA NORMA ISO-9000 PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones: Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación: Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora: Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes: Producto o material que ingresa al proceso.
	Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.

6.3 Formatos

En esta sección se presentan algunos formatos que se utilizan en un procedimiento; como la recepción de quejas, reclamos o sugerencias; corte de caja, protocolo de bienvenida, control de pedidos, entre otros.

6.4 Glosario de términos

Es una lista de conceptos de carácter técnico, relacionado con el contenido y técnicas de elaboración del manual de procedimientos, que sirve de apoyo para su uso o consulta.

7. Manual

Manual de Procedimientos del Departamento de Ventas de Panadería y Pastelería Yessi, del municipio de Jacaltenango, departamento Huehuetenango.

El cual se clasifica por su utilización y adaptación a la sala de ventas como una mezcla entre un cursograma analítico, que indica sucesión de hechos y por su propósito se cataloga como diagramas de labores, conocido también como diagrama abreviado de proceso.

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/01
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE SUPERVISIÓN DE PERSONAL Y RESPONSABILIDADES			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	●	➔	◐	◑	▼		▲
1	Supervisor	Verifica la asistencia física del personal a su cargo.									0.20
2	Supervisor	Existe falta laboral									0.10
3	Supervisor	Registra hora de entrada y salida de las colaboradoras de la sala de ventas.									0.30
4	Supervisor	Coordina el trabajo de los vendedores para garantizar que los clientes reciban el mejor de los servicios.									5
5	Supervisor	Verifica que se cumpla con las funciones de trabajo.									5
6	Supervisor	Monitorea la limpieza de la zona laboral de cada colaborador.									3
7	Supervisor	Verifica el cumplimiento de los compromisos adquiridos con clientes en relación a pedidos.									3
8	Supervisor	Realiza sugerencias de mejora en el servicio a colaboradores.									5
Totales			3	2	3						22

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 <hr/> Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-01

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/01
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIO			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	●	➔	◐	◑	▼		▲
1	Supervisor	Detecta la necesidad de realizar una revisión de inventario.									0.20
2	Supervisor	Realiza levantamiento físico del inventario de producción, que entra a la sala de ventas.									20
3	Supervisor	Compara cantidad de inventario con lo reportado por producción.									3
4	Supervisor	Encuentra irregularidades en las cantidades o producto mal elaborado.									2
5	Supervisor	Realiza el reporte de observaciones.									5
6	Supervisor	Reporta anomalías al propietario.									5
7	Supervisor	Archiva la información.									1
Totales			3	1		1		1		1	36.2

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-02

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/01
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE ATENCIÓN A LAS QUEJAS, RECLAMOS O SUGERENCIAS			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.
			●	■	◐	➔	◕	◔	▲	
1	Supervisor	Saluda y da la bienvenida al cliente.								0.20
2	Supervisor	Recepción de las quejas, reclamo o sugerencia presentada por el cliente. (Formato 8.1)								1.00
3	Supervisor	Evaluación de la queja, reclamo o sugerencia.								3.00
4	Supervisor	Propone alternativas de solución.								3.00
5	Supervisor	Da solución a la queja o reclamo.								1.00
6	Supervisor	Problema resuelto								0.10
7	Supervisor	Agradece las sugerencias.								0.20
8	Supervisor	Verifica la satisfacción con la solución recibida.								3.00
9	Supervisor	Despide amablemente al cliente.								0.10
10	Supervisor	Informa a propietario.								3.00
Totales			7		1		1		1	15

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-03

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/01
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE CORTE DE CAJA			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	●	➔	◐	◑	▼		▲
1	Supervisor	Supervisa y controla las ventas diarias por turno de la panadería.									2
2	Supervisor	Verifica los registros de soporte para iniciar el corte de caja.									2
3	Supervisor	Realiza la suma de ingresos por las ventas matutinas y vespertinas, más ganancias por ventas.									5
4	Supervisor	Realiza el importe de egresos detallados por día.									3
5	Supervisor	Elabora el corte de caja. (Formato 8.2)									5
6	Supervisor	Realiza conteo del dinero en efectivo y se determina saldo final.									5
7	Supervisor	Verifica si el dinero en efectivo cuadra con el reporte del corte de caja.									1
8	Supervisor	Realiza reporte con la cantidad faltante o sobrante.									3
9	Supervisor	Entrega el efectivo.									2
Totales			2	4	2	1					28

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 <hr/> Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-04

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/03
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE VENTAS			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	◐	➔	◓	◔	▲		
1	Supervisor Vendedor	Prospección: Es la búsqueda de clientes potenciales, para establecer relaciones comerciales									5
2	Supervisor Vendedor	El acercamiento previo: Contempla la búsqueda detallada de información del cliente potencial, para estructurar la presentación del mensaje acorde a las características obtenidas.									3
3	Supervisor Vendedor	Presentación del mensaje: Siguiendo la fórmula AIDA, captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción (compra).									3
4	Supervisor	Manejo de objeciones: Atender y solucionar.									5
5	Supervisor Vendedor	Cierre de Venta: Obtención de la aceptación definitiva y por consiguiente la venta.									3
6	Supervisor Vendedor	Servicio Posventa: Asegura la satisfacción y complacencia del cliente por el desempeño del producto. Dar un valor agregado al servicio que se presta.									3
Totales			3	1	2						22

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-05

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	02/03
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE VENTAS PERSONALES			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	◐	→	◑	◒	▼		▲
1	Vendedor	Da la bienvenida al cliente por medio del protocolo de atención, inicio de la venta. (Formato 8.3)									0.20
2	Vendedor	Atiende el pedido.									0.30
3	Vendedor	Despacha el producto.									3
4	Cliente	Autoservicio.									5
5	Vendedor	Ofrece otro producto.									1
6	Vendedor	Cuadra la cuenta del cliente.									1
7	Vendedor	Cobra.									1
8	Vendedor	Despide al cliente por medio del protocolo de atención, fin de la venta. (Formato 8.4)									0.10
Totales			5	2		1					12

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 <hr/> Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-05

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	03/03
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE VENTAS POR TELÉFONO			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	●	→	◐	◑	▼		▲
1	Cliente	Llama por teléfono a la panadería.									0.05
2	Vendedor	Responde el teléfono con la frase: Pan Yessi, buenos días, tardes o noches en que puedo servirle.									0.05
3	Cliente	Indica la necesidad de información sobre el producto en específico.									0.20
4	Vendedor	Resuelve duda o inquietud del cliente.									0.15
5	Vendedor	Toma el pedido del cliente. (Formato 8.5)									1
6	Vendedor	Ofrece otro producto.									0.05
7	Vendedor	Se despide del cliente con la frase: Un gusto servirle.									0.10
8	Vendedor	Prepara el pedido en las cajillas.									5
9	Vendedor	Envía el pedido a distribución.									1
10	Vendedor	Llama al cliente para verificar la recepción del producto (posventa)									1
Totales			6		2	1	1				9

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 <hr/> Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-05

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/01
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE ROTACIÓN DE PRODUCTO			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	●	→	◐	◑	▼		▲
1	Vendedor	Verifica la existencia de producto en las bandejas de la sala de ventas.									0.20
2	Vendedor	Ordena en bandejas, el producto de los clavijeros por tipo de pan; dulce, cortada, integral, francés, entre otros; en el almacén.									3
3	Vendedor	Traslada las bandejas con producto a la sala de ventas para su distribución.									1
4	Vendedor	Utiliza el método PEPS primero en entrar, primero en salir; para vender el producto.									3
5	Vendedor	Verifica la caducidad del producto.									0.20
6	Vendedor	Retira el producto vencido, quebrado o en malas condiciones.									0.20
7	Vendedor	Sustituye las bandejas vacías por bandejas llenas en el punto de ventas.									1
8	Vendedor	Mantiene producto en almacén.									2
Totales			1	1	4	1				1	11

Elaborado por: Maviael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-06

	PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI	Fecha	06/VIII/2012
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEPARTAMENTO DE VENTAS	Página	01/01
		SUSTITUYE A Ninguno	
PROCESO DE ORDEN Y LIMPIEZA			

No. Operación	Responsable	Descripción	Descripción del Proceso							Tiempo en min.	
			●	■	●	→	◐	◑	▼		▲
1	Vendedor	Ordena su área de trabajo.									0.30
2	Vendedor	Realiza el trapeado y secado de pisos.									5
3	Vendedor	Ejecuta la limpieza de mostradores.									3
4	Vendedor	Realiza la limpieza de puertas de vidrio.									3
5	Vendedor	Ordena y limpia el almacén.									5
6	Vendedor	Ejecuta la limpieza de refrigeradores.									3
7	Vendedor	Desocupa y limpia los clavijeros, bandejas y moldes.									3
8	Vendedor	Realiza la limpieza del servicio sanitario una vez por turno laboral.									5
9	Vendedor	Ordena y limpia su área de trabajo, al finalizar el turno.									0.30
Totales			5		4						28

Elaborado por: Mavíael Dixon Díaz Hurtado Asesor Administrativo F. _____	Revisado por: Licda. Siomara del Valle Cano Asesor de PED F. _____	Autorizado por: Juan Antonio Camposeco Delgado Propietario F. _____	Fecha de Elaboración: 06/VIII/2012 Fecha de actualización: __/__/20__
--	--	---	--

Clave: PPY-DV-07

8. Formatos

8.1 Formato de quejas, reclamos y sugerencias

	FORMATO DE QUEJAS/RECLAMOS/SUGERENCIAS	Formato 1
Si usted desea depositar una felicitación, queja, reclamo o sugerencia por favor llene este formato siendo lo más sincero (a) posible, marcando con una (x) las opciones.		
<p>INFORMACIÓN GENERAL: Fecha: ____ de ____ de 20__</p> <p>Tipo de acción: Queja <input type="checkbox"/> Reclamo <input type="checkbox"/> Sugerencia <input type="checkbox"/> Felicitación: <input type="checkbox"/></p> <p>ASPECTO INVOLUCRADO:</p> <p>Infraestructura: <input type="checkbox"/> Producto: <input type="checkbox"/></p> <p>Servicio al cliente: <input type="checkbox"/> Distribución: <input type="checkbox"/></p> <p>Fuerza de ventas: <input type="checkbox"/></p> <p>Mantenimiento y limpieza: <input type="checkbox"/></p> <p>Otros, especifique: _____</p>		
<p>INFORMACIÓN DE QUIÉN PRESENTA LA QUEJA, RECLAMO O SUGERENCIA:</p> <p>(Campo no obligatorio)</p> <p>Nombre (s): _____ Apellido (s): _____</p> <p>Identificación DPI: _____ Extendida en: _____</p> <p>Dirección: _____ Tel/Cel: _____</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DE LA QUEJA, RECLAMO O SUGERENCIA:</p> 		
Estimado Cliente: Panadería y Pastelería Yessi, agradece su comunicación, la cual nos permite mejorar nuestro producto y/o servicio.		

8.2 Formato de corte de caja

	CORTE DE CAJA DIARIO DEPARTAMENTO DE VENTAS		EFFECTUADO A LAS				
			_____ HRS				
			DIA	MES	AÑO		
PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI							
DESCRIPCIÓN	INGRESOS	EGRESOS	TOTAL				
Caja Chica (Monto en Q.)							
Ventas Primer Turno 7:30 a.m. – 1:30 p.m. (Descripción de producto vendido)	(Monto en Q.)						
Total Ventas Primer Turno							
Egresos Primer Turno 7:30 a.m. – 1:30 p.m. (Pago de impuestos s/ventas)		(Monto en Q.)					
Total Egreso Primer Turno							
Balance del Primer Turno					(Monto en Q.)		
Ventas Segundo Turno 1:30 p.m. – 8:00 p.m. (Descripción de producto vendido)	(Monto en Q.)						
Total Ventas Segundo Turno							
Egresos Segundo Turno 1:30 p.m. – 8:00 p.m. (Pago de impuestos s/ventas)		(Monto en Q.)					
Total Egreso Segundo Turno							
Balance del Segundo Turno					(Monto en Q.)		
BALANCE TOTAL/DÍA					(Monto en Q.)		

OBSERVACIONES: _____

F. _____	Vo.Bo. _____
Nombre: Supervisor de Ventas	Nombre: Propietario

8.3 Formato de protocolo; inicio de la venta

 PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE INICIO DE LA VENTA	
DÍA	SALUDO
Lunes	Bienvenido a Panadería Yessi, pase adelante.
Martes	Bienvenido a Pan Yessi, en qué puedo atenderle.
Miércoles	Bienvenido a Panadería y Pastelería Yessi, le tomo su orden.
Jueves	Pase adelante, bienvenido a Pan Yessi, en que puedo servirle.
Viernes	Que agradable es verlo (a) en Panadería Yessi, que le sirvo.
Sábado	Buen día pase adelante, Panadería Yessi, le da la bienvenida.
Domingo	Es un un honor darle la bienvenida a Pan Yessi, en que puedo servirle.

8.4 Formato de protocolo; fin de la venta

 PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE FIN DE LA VENTA	
DÍA	SALUDO
Lunes	Fue un gusto servirle, esperamos que vuelva.
Martes	Muchas gracias por su compra, que le vaya bien.
Miércoles	Por su preferencia muchas gracias, esperamos que vuelva.
Jueves	Gracias por su compra, fue un gusto atenderle.
Viernes	Que agradable fue atenderlo (a), esperamos su regreso.
Sábado	Fue un honor servirle, estaremos atentos a su regreso.
Domingo	Agradezco su compra, que tenga feliz día; tarde o noche.

8.5 Formato de pedidos a domicilio

PEDIDOS A DOMICILIO PANADERÍA Y PASTELERÍA YESSI



Fecha: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

No.	PAN	CANTIDAD
01	Concha vainilla	
02	Concha chocolate	
03	Arinados	
04	Cortadas	
05	Zepelines	
06	Empanadas	
07	Cubiletes	
08	Royal	
09	Roscas	
10	Hojaldras	
11	Champurradas	
12	Campechanas	
13	Francés	
14	Integral	
15	Otros	
	TOTAL	

9. Glosario de términos

Almacén: Un almacén es un lugar o espacio físico para el almacenaje de bienes dentro de la cadena de suministro. Los almacenes son una infraestructura imprescindible para la actividad de todo tipo de agentes económicos.

Autoservicio: Servicio de venta empleado en algunos establecimientos, en el que se disponen los artículos al alcance del comprador, el cual va tomando los que le interesan y los paga al salir del establecimiento.

Cliente: Permite hacer mención a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. La noción suele estar asociada a quien accede al producto o servicio en cuestión con frecuencia.

Colaboradores: Personas que colaboran en una tarea realizada en común con varias personas.

Control: Comprobación, inspección, intervención; dirección, mando, regulación.

Corte de caja: Llámese a la entrada y salida de capital -dinero, cheques, pagares u otro documento que tenga valor- que se hace por día o por horas en un negocio o comercio.

Diagrama de flujo o flujogramas: Son diagramas que emplean símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interacción.

Efectivo: Representa todo lo que la empresa tiene en billetes, monedas o cheques recibidos por cualquier concepto -ventas de mercancías al contado, pagos efectuados por los clientes, aportes en efectivo, cobros de ingresos o rentas varias, ventas al contado, dinero recibido-.

Egresos: Erogación o salida de recursos financieros, motivada por el compromiso de liquidación de algún bien o servicio recibido o por algún otro concepto. Desembolsos o salidas de dinero, aun cuando no constituyan gastos que afecten las pérdidas o ganancias.

Función: Se refiere a la actividad o al conjunto de actividades que pueden desempeñar uno o varios elementos a la vez, obviamente de manera complementaria, en orden a la consecución de un objetivo definido.

Importe: Cuantía de un precio, crédito, deuda o saldo.

Ingresos: Cantidades que recibe una empresa por la venta de sus productos o servicios.

Inventario: Conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con los clientes, permitiendo la compra y venta o la fabricación primero antes de venderlos, en un período económico determinado.

Manual de procedimientos: Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Incluye además los puestos que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Método: Literalmente camino o vía para llegar más lejos -modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado-.

Pedido: Encargo hecho a un fabricante o vendedor. Petición.

Posventa: Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y si es posible, asegurar una compra regular o repetida.

Procedimiento: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad de función para la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades o eventos -coordinados u organizados- que se realizan o suceden -alternativa o simultáneamente- bajo ciertas circunstancias, con un fin determinado.

Prospección: Búsqueda de información útil, que permita trazar una estrategia para iniciar los contactos necesarios, que optimicen los tiempos y los beneficios de una actividad comercial con el cliente.

Protocolo: Conjunto de reglas ceremoniales que deben seguirse en ciertos actos o con ciertas personalidades.

Queja: Es una expresión de insatisfacción puesta, a consideración del servicio que se presta y que requiere una repuesta.

Reclamo: Es una declaración formal para reivindicar un derecho que ha sido prestado en forma deficiente o suspendida injustificadamente cuando demanda un servicio.

Servicio: Es la actividad identificable, intangible y perecedero que es el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implica generalmente la participación del cliente y que puede ser ofrecido en renta o a la venta.

Sugerencia: Es el aporte del cliente u otra parte interesada para expresar propuestas de mejora de un producto o servicio. Es una insinuación formal recibida por un cliente de la empresa con el propósito de contribuir al mejoramiento.

Supervisión: Acción y efecto de supervisar, un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

Ventas: Es la transferencia de algo -un producto, servicio, idea u otro- a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

10.5 Métodos de implantación de los manuales

La selección de métodos para implementar los manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como: tipo de manual, cobertura, recursos asignados, nivel técnico del personal, clima organizacional, entre otros. En función de estas variables, las alternativas para implementarlos son:

- **Método instantáneo:** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos -en la mayoría de los casos- proviene del más alto nivel de la estructura de la empresa, lo cual le confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando es relativamente sencillo, si no implica un gran volúmen de funciones, sistemas u operaciones, o si se involucra a unidades administrativas específicas. En este caso, a través de capacitaciones a los colaboradores de la sala de ventas de la panadería para el uso de los manuales.
- **Método del proyecto piloto:** Esta forma de implementación implica aplicar el contenido del manual, en sólo una parte de la panificadora, con la finalidad de medir los resultados que ella genera. Para poder crear e implantar manuales para las otras áreas o departamentos que conforman la empresa.

10.6 Cronograma de PED

No	Tema	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
1	Solicitud a la empresa para realizar la práctica	■	■	■	■											
2	Respuesta de la empresa de autorización	■	■	■	■											
3	Acercamiento con la empresa		■	■	■											
4	Entrevista con el Administrador de la empresa		■													
5	1ra. Reunión con tutores		■													
6	Recopilación de información para el Diagnóstico		■	■	■	■										
7	Entrega del Diagnóstico				■	■										
8	Entrega del Diagnóstico a Tutores				■											
9	Entrega y revisión del Anteproyecto				■											
10	2da. Reunión con tutores				■											
11	Preparación del borrador del Proyecto					■	■	■	■	■	■					
12	Análisis de Investigación							■	■	■	■					
13	Reunión con tutores									■	■					
14	Entrega de segundo informe para revisión										■					
15	Corrección de sugerencias por el Tutor										■	■	■	■		
16	Reunión con tutores											■	■			
17	Entrega del tercer informe para revisión												■			
18	Corrección de sugerencias por el Tutor												■	■	■	■
19	Entrega del informe PED al Tutor															■
20	Entrega del informe PED al Revisor															■