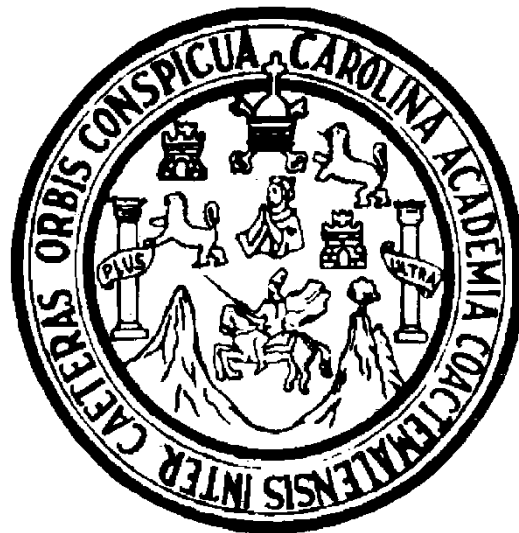


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO,  
REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCÍA, UBICADA EN  
TACTIC, ALTA VERAPAZ.**

**MARTHA ADRIANA MILIÁN MÉNDEZ**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL DE 2 016**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO,  
REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCÍA, UBICADA EN  
TACTIC, ALTA VERAPAZ.**

**PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**

**POR**

**MARTHA ADRIANA MILIÁN MÉNDEZ  
CARNÉ 200842283**

**COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**COBÁN, ALTA VERAPAZ, ABRIL DEL 2 016**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

### **CONSEJO DIRECTIVO**

PRESIDENTE: Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenazy Morales  
SECRETARIO: Ing. Geol. Cesar Fernando Monterroso Rey  
REPRESENTANTE DOCENTE: Lcda. Floricelda Chiquín Yoj  
REPRESENTANTE EGRESADOS: Lic. Fredy Fernando Lemus Morales  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Fredy Enrique Gereda Milián  
PEM. César Oswaldo Bol Cú

### **COORDINADOR ACADÉMICO**

Lic. Zoot. Erwin Fernando Monterroso Trujillo

### **COORDINADOR DE LA CARRERA**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN**

COORDINADOR: Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
SECRETARIO: Ing. Milton Haroldo Rivera Chen  
VOCAL: Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISOR DE REDACCIÓN Y ESTILO**

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

### **REVISOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

### **ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen



CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 19 de Abril de 2016  
R.M. No. 15/CADE-62-2016

Cobán, A. V. 31 de Marzo 2016  
Ref. No.: 15/CADE-62-2016

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCIA, UBICADA EN TACTIC, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Martha Adriana Milián Méndez, Carné No. 200842283.**

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen

Asesor







CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 19 de Abril de 2016  
Ref. No.: 15/CADE-83-2016

Señores  
Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

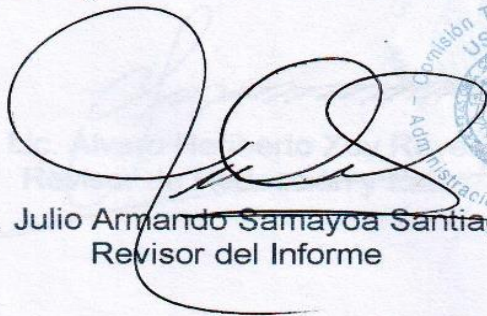
Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCIA, UBICADA EN TACTIC, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Martha Adriana Milián Méndez, Carné No. 200842283.**

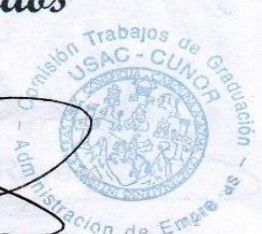
El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*



Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Revisor del Informe



C.c.archivo





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Teléfono: 7956-6600  
Email: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A. V. 28 de Abril del 2016  
Ref. No.: 15/CADE-102- 2016

Señores:

Comisión de Trabajos de Graduación  
Cámara Administración de Empresas  
Centro Universitario del Norte (CUNOR)  
Cobán, A. V.

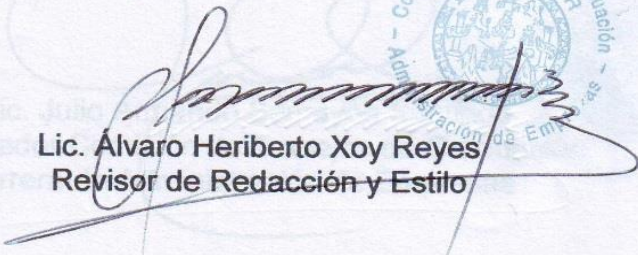
Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Revisión en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCIA, UBICADA EN TACTIC, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Martha Adriana Milián Méndez**, Carné No. **200842283**.

El trabajo en mención cumple con los requisitos establecidos por la Universidad de San Carlos de Guatemala; por lo tanto se remite a esa instancia para que continúe con el trámite correspondiente.

Deferentemente,

*"Id y Enseñad a Todos"*

  
Lic. Alvaro Heriberto Xoy Reyes  
Revisor de Redacción y Estilo

c.c. archivo





CENTRO UNIVERSITARIO  
DEL NORTE -CUNOR-  
Cobán Alta Verapaz  
Telefax: 7956-6600  
E-mail: usacoban@usac.edu.gt

Cobán, A.V. 29 de Abril de 2016  
Ref. No.: 15/CADE-103-2016

Licenciado  
Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
Director Centro Universitario del Norte, CUNOR.

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesor, revisor de trabajos de graduación y revisor de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCIA, UBICADA EN TACTIC, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Martha Adriana Milián Méndez, Carné No. 200842283.**

Atentamente.

*"Id y Enseñad a Todos"*

Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes  
Vocal

Ing. Milton Haroldo Rivera Chen  
Secretario

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago  
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación  
Carrera de Administración de Empresas

c.c. archivo.

## **HONORABLE COMITÉ EXAMINADOR**

En cumplimiento a lo establecido por los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a consideración de ustedes el Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Panificadora Doña Lucía, ubicada en el municipio de Tactic, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas.

Martha Adriana Milián Méndez

Carné 200842283

## **RESPONSABILIDAD**

“La responsabilidad del contenido de los trabajos de graduación es del estudiante que opta al título, del asesor y del revisor; la Comisión de Redacción y Estilo de cada carrera, es la responsable de la estructura y la forma.”

Aprobado en punto SEGUNDO, inciso 2.4, sub inciso 2.4.1 del Acta No. 17-2012 de Sesión extraordinaria de Consejo Directivo de fecha 18 de julio del año 2012.



## **DEDICATORIA A:**

### **DIOS**

Por ser mi guía en todo momento y permitirme culminar satisfactoriamente una etapa más de vida, por sus múltiples bendiciones, misericordia, gracia y amor que he recibido del Ser Supremo, único digno de toda la honra y gloria.

### **MI MADRE**

Martha Imériita Milián de Gereda (Q.E.P.D.) que en la Gloria de Dios contemple con regocijo este triunfo, ya que todo lo que soy se lo debo a ella, porque ella es la fuerza que me impulsa a seguir adelante, luchar y dar cada día lo mejor de mí, agradezco a Dios por el privilegio de haberla tenido en mi vida; un ramo de flores y mi admiración por sus buenos ejemplos y sabías enseñanzas.

### **MIS PADRES**

Edgar Antonio Milián y Fredy Enrique Gereda Padilla mi respeto, admiración y cariño a cada uno de ellos.

### **MIS TIOS**

Cristina, Lizeth, Beto, Yadira, Yasmina; pero especialmente a Quirian Gereda Milián por su apoyo incondicional y sus consejos que han marcado mi vida, ha formado mi camino, inculcado valores y su ejemplo de perseverancia, profesionalismo, valor y abnegación.

### **MI HIJA**

Quirian Annelize por su muestra de amor y cariño que me manifiesta día con día, que este triunfo sea para ella un incentivo para alcanzar sus propias metas.

### **A USTED**

Mi respeto y especial aprecio

## **AGRADECIMIENTOS A:**

- DIOS** Por brindarme la sabiduría necesaria, la capacidad y el entendimiento para superar todas las barreras que estuvieron en mi camino como estudiante.
- UNIVERSIDAD** Universidad San Carlos de Guatemala, templo del saber que me formo como profesional.
- MIS DOCENTES** Ingeniero Milton Rivera por su maravillosa labor de enseñar, que enriqueció mi mente no solo de conocimientos si no también su experiencia. A Licenciado Julio Samayoa por el apoyo moral recibido durante mi formación académica.
- USTED** Porque ha creído en mí, que me ayudo en su momento brindándome su cariño y apoyo, para sacar lo mejor de mí. Porque no importo que tan malo fuera el día, solo con un abrazo siempre me hizo sentir mejor; por esos momentos gracias. (A.S.S)
- MIS AMIGAS** Claudia Pinto y Alejandra Xoy por demostrarme que un verdadero amigo es alguien que te conoce tal como eres, comprende donde he estado, te acompaña en tus logros, fracasos, celebra tus alegrías, comparte tu dolor y jamás te juzga. Su amistad es uno de mis más grandes tesoros.
- COMPAÑEROS** Melvin, Rudy, Anibal, Yuli, Magaly y Vivian; por todos los momentos vividos en la universidad.
- TODOS** Gracias.



## INDICE

<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>OBJETIVOS</b>	3

### **CAPÍTULO 1 DESCRIPCION GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA**

1.1. Caracterización	5
1.1.1. Localización	5
1.1.2. Recursos	6
a. Materiales	6
b. Humanos	6
1.1.3. Situación tecnológica	7
1.1.4. Situación económica	8
1.1.5. Situación social y ambiental	9
1.1.6. Situación político-legal	11
1.2. Descripción general de la empresa	11
1.2.1. Visión	12
1.2.2. Misión	12
1.2.3. Objetivos	12
1.2.4. Situación administrativa	12
a. Planificación	12
b. Organización	13
c. Integración	17
d. Dirección	17
e. Control	18
1.2.5. Situación de mercado	19
a. Producto	19
b. Precio	19
c. Plaza	20
d. Promoción	20
1.2.6. Situación financiera	22
1.2.7. Situación de administración de operaciones	22
1.3. Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas	23
1.3.1. Identificación FODA	23
1.3.2. Descripción de la situación encontrada	25
a. No conoce el mercado al que se enfrenta en Salamá, B.V.	25
b. El rendimiento de colaboradores no se evalúa sistemáticamente	27
c. Carencia de una guía para la renovación de la licencia sanitaria	28
1.3.3. Jerarquización de las situaciones encontradas	30

## **CAPÍTULO 2 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

2.1 Elaboración de una guía con los requisitos para la renovación de la Licencia Sanitaria	31
2.2 Desarrollo de una investigación de mercado para el área de Salamá, Baja Verapaz	33
2.3 Establecimiento de la evaluación del desempeño en el area de producción	34

## **CAPÍTULO 3 ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

3.1 Elaboración de una guía con los requisitos para la renovación de la Licencia Sanitaria	37
3.2 Desarrollo de una investigación de mercado para el área de Salamá, Baja Verapaz	39
3.3 Establecimiento de la evaluación del desempeño en el area de producción	42

<b>CONCLUSIONES</b>	43
<b>RECOMENDACIONES</b>	45
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	47
<b>ANEXOS</b>	49

- Anexo 1 Guía para la renovación de la Licencia Sanitaria
- Anexo 2 Investigación de mercado para el área de Salamá, B.V.
- Anexo 3 Evaluación del desempeño en el area de producción



## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Ubicación Panificadora Doña Lucia	5
Figura 2. Logotipo de Panificadora Doña Lucia	21
Figura 3. ¿Qué tipo de pan es el que más le gusta?	40
Figura 4. ¿Qué busca cuando compra un pastel?	40
Figura 5. ¿Qué busca en el pan que consume?	41
Figura 6. ¿Qué es lo que más le gusta de un pastel?	41

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Distribución de personal	6
Tabla 2. Descripción del producto	19
Tabla 3. Cantidad de sucursales por municipio	20
Tabla 4. FODA	23

## **INDICE DE ORGANIGRAMAS**

Organigrama 1. Nivel gerencial	15
Organigrama 2. Gerencia de producción	15
Organigrama 3. Gerencia de ventas y mercadeo	16
Organigrama 4. Gerencia administrativo financiero	16

## LISTADO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>B. V.</b>	Baja Verapaz
<b>CA – 14</b>	Centro América Ruta 14
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
<b>IGSS</b>	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
<b>INTECAP</b>	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
<b>IRTRA</b>	Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala
<b>ISO</b>	Impuesto de Solidaridad
<b>ISR</b>	Impuesto Sobre la Renta
<b>IVA</b>	Impuesto de Valor Agregado
<b>NIT</b>	Número de Identificación Tributaria
<b>PEVA</b>	Planear, Ejecutar, Verificar y Acciones correctivas
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>S. A.</b>	Sociedad Anónima
<b>SAT</b>	Superintendencia de Administración Tributaria

## RESUMEN

El presente documento contiene el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado llevado a cabo en las instalaciones de producción de “Panificadora Doña Lucía”, la cual se ubica en el municipio de Tactic, Alta Verapaz, donde se identificaron debilidades, planteando alternativas de solución; haciendo uso de las técnicas y herramientas adquiridas en las aulas universitarias.

El objeto de la organización es el servicio de brindar un producto de la mejor calidad en panes y pasteles para toda ocasión, comercializando en los lugares donde se hace presencia la marca, tanto en áreas urbanas como en el area rural.

En relación a las situaciones encontradas destacadas se hace importante hacer una priorización de los siguientes: carencia de una guía para la renovación de la licencia sanitaria, no se conoce el mercado al que se enfrenta en Salamá, Baja Verapaz y el rendimiento de colaboradores no se evalúa sistemáticamente.

Ante la situación y con el propósito de contrarrestar los efectos de las situaciones encontradas se procedió a implementar la guía con los requisitos para la renovación de la licencia sanitaria, la cual contribuye a la inocuidad de los productos que se elaboran en Panificadora Doña Lucía; así mismo se realizó una investigación de mercados para el area de Salamá, Baja Verapaz, para determinar el posicionamiento de la empresa y se estableció un sistema de evaluación del desempeño en el area de producción para obtener la mayor utilidad respecto a las operaciones efectuadas, como el talento de cada colaborador.

Con la aplicación de estas herramientas se proyecta hacer más viable la coordinación de las distintas actividades que la empresa desarrolla, incrementar la utilidad y la participación en el mercado objetivo; obtener información para la toma de decisiones.

Uno de los principales resultados alcanzados, fue mejorar el control interno y la ejecución de la administración, para asegurar la eficiente gestión y estabilidad presente y futura de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

“Panificadora Doña Lucía”, es una empresa comercial, cuyo objetivo es el servicio de brindar un producto de la mejor calidad en panes y pasteles para toda ocasión, comercializando en los lugares donde se hace presencia la marca, tanto en áreas urbanas como en el area rural, la planta de producción se encuentra ubicada en el municipio de Tactic, Alta Verapaz. Teniendo dicha empresa las características necesarias para llevar a cabo el Ejercicio Profesional Supervisado, del cual se obtienen los resultados que se presentan en este informe.

Este documento está integrado por: Resumen, introducción, objetivos, tres capítulos, además de las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, así como los anexos, en la cual se plasman las propuestas elaboradas, cuyos objetivos indican el propósito del trabajo ejecutado.

En el primer capítulo se informa sobre las características de la empresa, su localización; los recursos de los que dispone, tanto materiales como humanos, la situación tecnológica, social, ambiental, político legal y económico. Además se detalla la situación administrativa, de igual manera cada una de sus fases tales como: la planeación, organización, integración, dirección y control, como también las particularidades del mercado y la situación sobre la administración de operaciones. Incluye la identificación del análisis FODA, la descripción y la priorización de las situaciones encontradas.

En el segundo capítulo se informa sobre las actividades ejecutadas, para eliminar las deficiencias que se priorizaron; expresa los pasos que se siguieron para determinar, la carencia de la guía para la renovación de la licencia sanitaria, el desconocimiento de la competencia en otros municipios y la falta del rendimiento de colaboradores que no se evalúa sistemáticamente.



En el tercer capítulo se discuten los resultados alcanzados durante la ejecución de las actividades y procesos administrativos, de las situaciones encontradas; mostrando los logros obtenidos de las propuestas planteadas.

Finalmente se constituyen las conclusiones detallas las justificaciones para el manejo de las propuestas y el aporte del mejoramiento de la empresa, de igual manera las recomendaciones que establecen las actividades precisas que deberán implementarlas en áreas de lograr eficientar la puesta para el seguimiento de las propuestas como la comercialización de los productos.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Mejorar la gestión administrativa de Panificadora Doña Lucía, mediante la implementación de herramientas que faciliten la coordinación, control, eficiencia y eficacia de las actividades gerenciales.

### **Específicos**

Elaborar una guía para la renovación de la licencia sanitaria de Panificadora Doña Lucía, para una correcta administración de operaciones y garantizar la inocuidad de los productos.

Desarrollar una investigación de mercado para conocer el mercado competente al que se enfrenta y el posicionamiento de los productos de Panificadora Doña Lucía.

Establecer una evaluación del desempeño, para medir el rendimiento y el comportamiento del colaborador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización.



## CAPÍTULO 1

### DESCRIPCION GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

El presente capítulo tiene como objeto describir la situación administrativa de Panificadora Doña Lucía y determinar cuáles son los problemas de mayor relevancia.

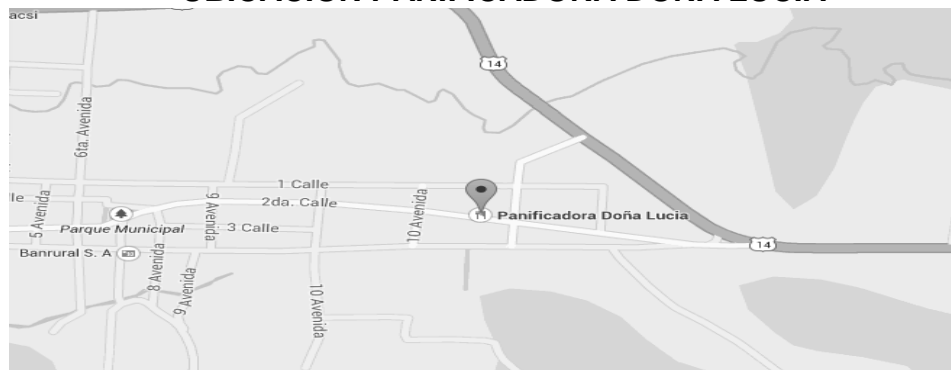
#### 1.1. Caracterización

Se relaciona la unidad de práctica, con el ámbito geográfico, en los siguientes aspectos relevantes.

##### 1.1.1. Localización

Las oficinas centrales y la planta de producción están localizadas en la 2ª calle 11-25 zona 3, Barrio Asunción, Tactic, Alta Verapaz. Su principal acceso es por la entrada principal, de la Ruta CA-14 en el sentido de la ciudad capital hacia la cabecera departamental.

**FIGURA 1**  
**UBICACIÓN PANIFICADORA DOÑA LUCIA**



Fuente: <https://www.google.com.gt/maps/place/Panificadora+Do%C3%B1a+Lucia/@15.3185279>

### 1.1.2. Recursos

#### a. Materiales

La empresa Panificadora Doña Lucia es propietaria de la planta de producción, mientras que las sucursales de venta son alquiladas. En el área de producción se tiene maquinaria propia como son la dosificadora de masa, batidores de diferentes capacidades, mazadoras y refinadoras, boleadora, cámara de fermentación, hornos de diferentes modelos, cortina de aire, freidora, laminadora, ventilador, extractor, cortador, congelador de masa, elevador de carga y aire acondicionado.

Se dispone de nueve camiones para poder transportar el producto a las diferentes salas de ventas, así como a las diferentes rutas establecidas.

Así como de mobiliario y equipo para las áreas de trabajo administrativo, que lo integran los departamentos de: gerencia, contabilidad, producción, recursos humanos y sala de ventas.

#### b. Humanos

**TABLA 1  
DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL**

<b>CARGO</b>	<b>AREA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	Gerencia	1
Gerente Administrativo	Gerencia	1
Gerente de Producción	Producción	1
Encargado de Producción	Producción	3
Control de Calidad	Producción	1
Auxiliares de Producción	Producción	16
Limpiador de Área	Producción	1
Encargados Especialidades	Especialidades	2
Auxiliar de Especialidades	Especialidades	9

<b>CARGO</b>	<b>AREA</b>	<b>CANTIDAD</b>
Encargado de Batidos	Batidos	2
Auxiliar de Batidos	Batidos	2
Encargada de Repostería	Repostería	1
Auxiliar de Repostería	Repostería	7
Encargado de Empaque	Empaque	1
Auxiliar de Empaque	Empaque	14
Producto Terminado	Empaque	2
Conserjería	Otros	1
Jardinería	Otros	1
Encargado de Mantenimiento	Mantenimiento	1
Auxiliar de Mantenimiento	Mantenimiento	2
Encargado de Carpintería	Carpintería	3
Encargado de Bodega	Bodega	1
Auxiliar de Bodega	Bodega	9
Encargado de Formulas	Formulas	2
Jefe de Computo y Sistemas	Sistemas	1
Jefa de Talento Humano	Talento Humano	1
Control de Personal	Talento Humano	1
Jefe de Contabilidad	Contabilidad	1
Contador	Contabilidad	2
Auxiliar de Contabilidad	Contabilidad	5
Staff	Sala de Ventas	1
Recepción	Sala de Ventas	1
Supervisora de Ventas	Sala de Ventas	1
Encargada Sala de Ventas	Sala de Ventas	16
Encargada Empaque Especial	Empaque Especial	2
Auxiliar de Empaque Especial	Empaque Especial	8
Encargada de Pastelería	Pastelería	1
Auxiliar de Pastelería	Pastelería	5
Cocineras	Cocina	4
Portero	Guardianía	2
Supervisor de Ventas	Ventas por Ruteo	1
Vendedor Ruteo	Ventas por Ruteo	8
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>		<b>146</b>

Fuente: Investigación de Campo. 2015

### 1.1.3. Situación tecnológica

La empresa tiene contemplado el departamento de informática que brinda soporte a los diferentes departamentos de la empresa y salas de ventas en los municipios que tiene presencia la empresa. Este

departamento se encarga de los sistemas, red y equipo de circuito cerrado de todas las salas de ventas.

La empresa posee 20 computadoras, accesorios, teclados, mouse, impresoras, fotocopiadoras, lectores de huellas para el control de asistencia; circuito cerrado de cámaras en la agencia central y en las salas de ventas, así como cajas registradoras en los puntos de ventas, también se dispone de servidores, televisores, y equipo de enlace de datos vía internet, así tener una base de datos de todo lo producido en las actividades diarias que tiene la empresa.

La tecnología que se utiliza en producción es con maquinaria especializada en los diferentes procesos de la elaboración de pan popular, pan especial y batidos; el manejo de esta es manual con relación a la dosificadora de masa, batidoras, mazorcas y refinadoras, boleadora, cámara de fermentación, hornos, cortina de aire, freidora, laminadora, ventilador, extractor, cortador, congelador de masa, elevador de carga, aire acondicionado. Se le brinda mantenimiento específico, con el fin de evitar tiempos perdidos en producción, teniendo así la maquinaria en las mejores condiciones posibles.

#### **1.1.4. Situación económica**

La empresa Panificadora Doña Lucía pertenece al sector secundario que transforma la materia prima, esta división comprende subsectores y la empresa pertenece al subsector de la industria. Este punto tiene como objetivo transformar las materias primas en productos comercializables utilizando, para ello la fuerza humana, maquinaria y energía.

La industria alimentaria es la parte de la que se encarga de todos los procesos relacionados con la cadena alimentaria. Se incluyen dentro del concepto las fases de transporte, recepción, almacenamiento, procesamiento, conservación, y servicio de alimentos de consumo humano y animal. Las materias primas de esta industria consisten principalmente de productos de origen vegetal, y fúngico. Gracias a la ciencia y la tecnología de alimentos el progreso de esta industria se ha visto incrementado y les ha afectado actualmente en la alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta. El aumento de producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos.

La empresa Panificadora Doña Lucía pertenece a la clasificación de empresa comercializadora, y el objeto principal de esta entidad es ofrecer a los clientes productos de panadería y pastelería de alta calidad, utilizando las mejores materias primas, apoyándose en el personal y maquinaria especializada.

Una de las variables que hacen referencia en la empresa Panificadora Doña Lucía es la segmentación a todo público, ya que consideran que el producto lo puede adquirir cualquier persona sin distinción de ningún carácter.

#### **1.1.5. Situación social y ambiental**

##### **a. Social**

La empresa tiene una responsabilidad social para con la población de Tactic, Alta Verapaz; ya que busca ser generador de



empleo para mejorar la calidad de vida individual y familiar de cada empleado. La empresa no tiene algún acuerdo de ayuda social con escuelas, sociedad y ninguna institución no lucrativa.

## **b. Ambiental**

Presenta un plan de seguridad ambiental que contiene una disposición satisfactoria de los desechos del proceso, se encuentra evaluando la posibilidad de que algunos sean utilizados, como la miga de pan, y además se trabaja sobre pedido para evitar los desperdicios, se tiene una visión clara de protección medioambiental así como una proyección de crecimiento en beneficio del guatemalteco al entregar como primer producto, alimentos producidos bajo estándares de higiene y calidad.

Según los procesos que realizan al elaborar los diferentes productos, se observa que es muy reducida la generación de desperdicios o desechos ya que este tipo de productos es muy limpio y casi todo se puede reciclar.

Del proceso de producción de pan se emanan algunos desechos en estado sólido, lo correspondiente al empaque de materia prima, el material que más se desperdicia son los costales de almacenamiento de harina, bolsas de nylon del azúcar, toneles de plástico y metal donde vienen las grasas utilizadas en el pan, recipientes de cartón (cajas) y el nylon de empaque que ha venido defectuoso. Estos son almacenados en recipientes especiales estratégicamente instalados (basureros de colores) para luego transportarlos por un camión debidamente autorizado por la municipalidad de Tactic, Alta Verapaz, hacia el lugar destinado para ello.

### **1.1.6. Situación político-legal**

La situación político legal que presenta la empresa Panificadora Doña Lucía se verifica según el Registro Mercantil, de la siguiente manera: nombre comercial Panificadora Doña Lucía, el objeto con el que se encuentra inscrita dicha empresa es la elaboración de panes y pasteles.

La empresa es privada y sustentada con el término de familiar, bajo el nivel de mediana empresa; está inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), con el número de NIT: 3851233-5, de la misma manera están bajo el régimen de una Sociedad Anónima y como pagos que tiene ante esta Institución está el IVA, ISR, ISO y pagos patronales.

Otra de las obligaciones con el cual beneficia a sus empleados es que está inscrito ante el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) teniendo el número patronal 1108889. Otra institución donde se encuentra inscrita es el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), para poder capacitar a su personal, como también al Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala (IRTRA).

### **1.2. Descripción general de la empresa**

La empresa está conformada por 146 colaboradores, con sucursales en las zonas urbanas y rurales de Tactic, Cobán, San Pedro Carchá, San Cristóbal Verapaz y Salamá Baja Verapaz. Esta empresa dispone en producción de dos turnos, los que laboran las 24 horas del día y los siete días de la semana, dando como resultado una productividad y calidad del producto

para abastecer los puntos de ventas, con cualquiera de los productos terminados.

### **1.2.1. Visión**

“Ser altamente reconocidos como la mejor opción para satisfacer su gusto y paladar, a través de producto diferenciado de panadería y pastelería de alta calidad, a un precio razonable.”<sup>1</sup>

### **1.2.2. Misión**

“Ofrecemos a nuestros clientes productos de panadería y pastelería de alta calidad, utilizando las mejores materias primas, apoyándonos en personal y maquinaria especializada.”<sup>2</sup>

### **1.2.3. Objetivos**

La empresa carece de objetivos, donde se pueda determinar el logro y meta con los empleados.

### **1.2.4. Situación administrativa**

A continuación se describe la situación administrativa de Panificadora Doña Lucía.

#### **a. Planificación**

Cuenta con la filosofía empresarial como la misión, la visión y valores en general para alcanzar con los empleados, los valores

---

<sup>1</sup> Presentación de Inducción de Pandolsa S.A. 2014

<sup>2</sup>IDEM

que deben predominar dentro de su estructura, además de las estrategias a implementar por área o departamento. Se estableció que no tienen planes de crecimiento, se observó que la empresa carece de los objetivos generales y específicos, así no puede verificar el avance que lleva de lo requerido y estipulado.

Las metas las tienen definidas en cuanto a ventas y el crecimiento de la empresa, pero no las tienen documentadas, así como el proceso administrativo respectivo; sin embargo, logran las metas establecidas por cada departamento que tienen.

En el departamento de producción y ventas las metas son planteadas a corto plazo ya que los resultados los tienen que ver diariamente, mientras que en el departamento de contabilidad y de recursos humanos es anual.

## **b. Organización**

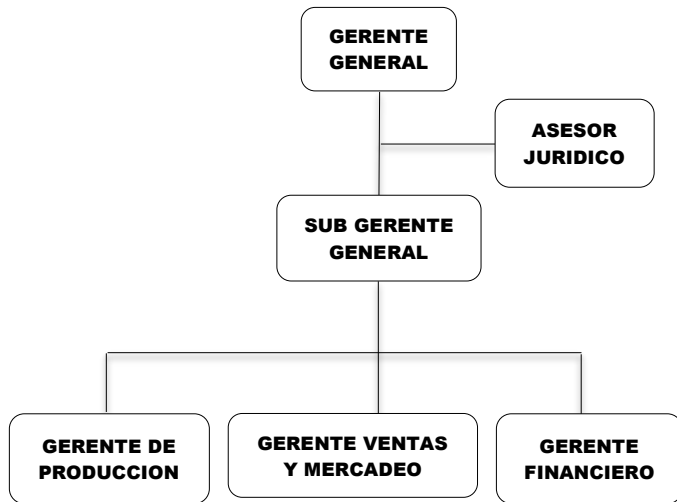
Todas las empresas se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. El proceso de organización que presenta Panificadora Doña Lucía se basa en una estructura administrativa que tiene definidas las responsabilidades de las personas que intervienen en ella y disponen de delegación de autoridad. De manera externa realizan coordinaciones para fortalecer el nivel productivo de sus empleados, pero carecen de manuales administrativos.

El organigrama de empleados está dividido por área y departamento, los criterios que se siguen para definir la estructura depende de las necesidades que se encuentren en cada área

específica. Las personas encargadas a nivel jefatura que integran esta organización son 15.

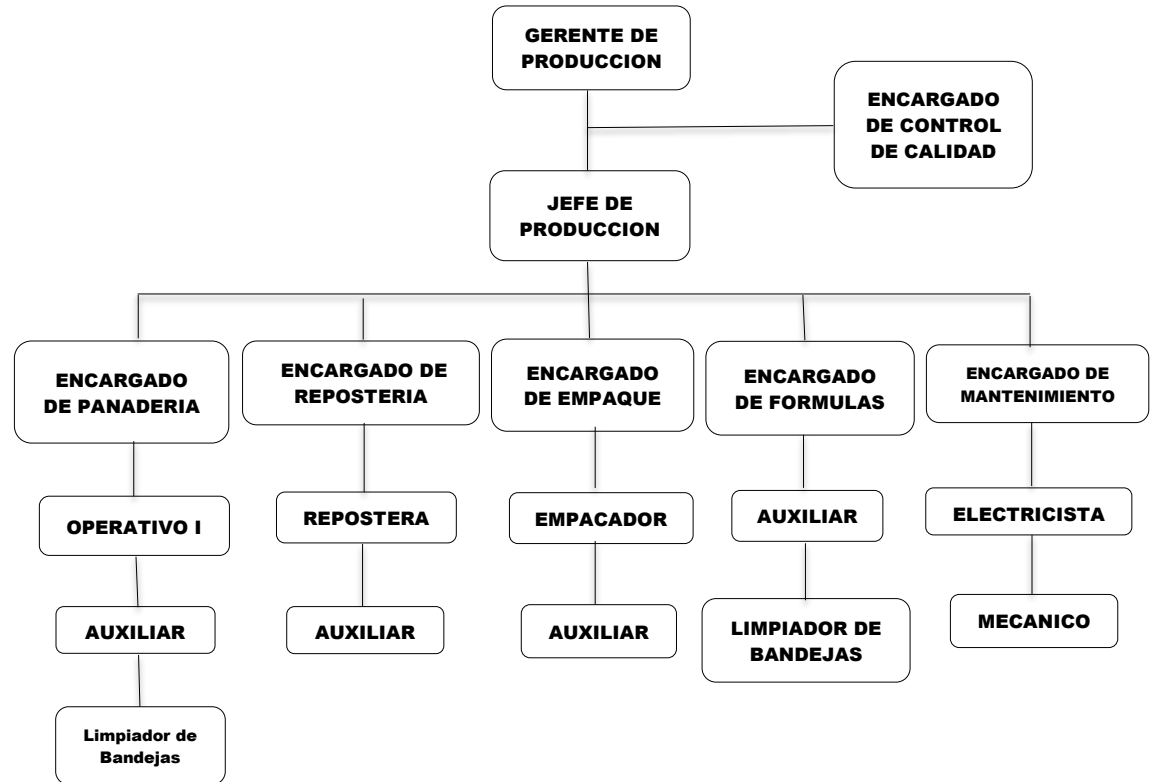
La modalidad organizativa de la empresa Panificadora Doña Lucia es vertical por la línea de mando. Se utiliza la rotación del personal entre los puestos para mejorar los procesos de productividad y encontrar habilidades con que cuenta el personal.

### ORGANIGRAMA 1 NIVEL GERENCIAL



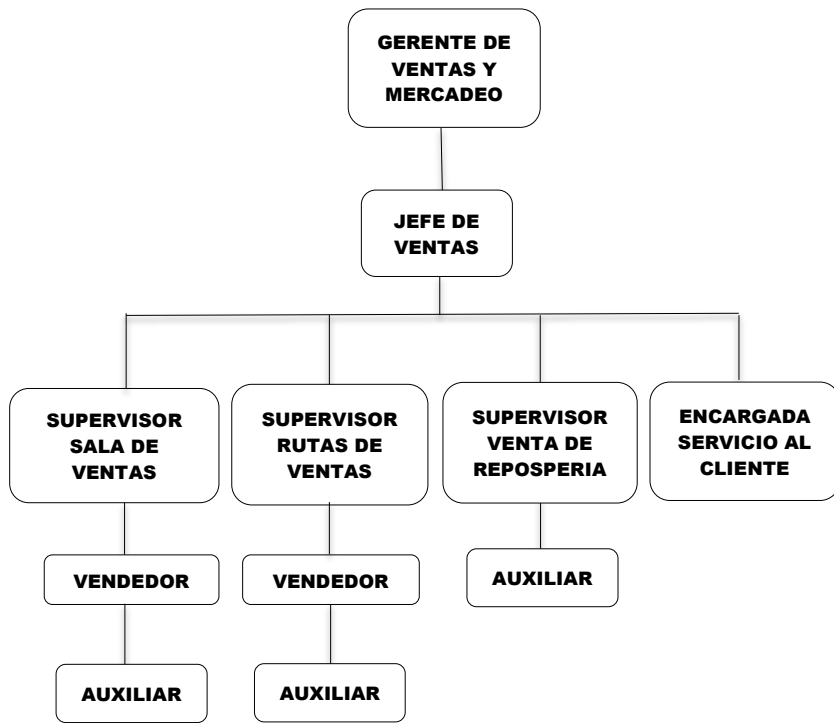
Fuente: Investigacion de Campo 2015

### ORGANIGRAMA 2 AREA DE PRODUCCION



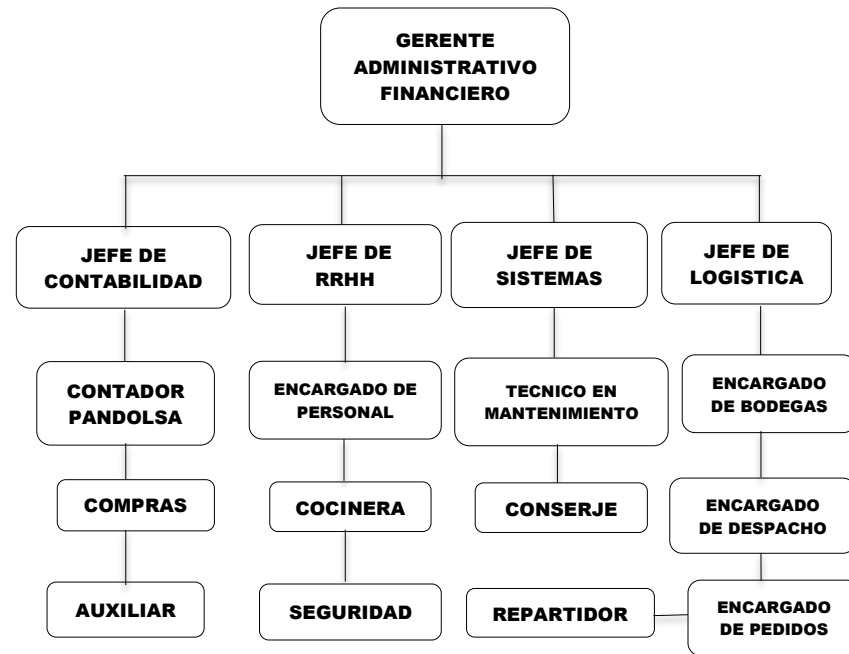
Fuente: Investigacion de Campo 2015

### ORGANIGRAMA 3 AREA DE VENTAS Y MERCADEO



Fuente: Investigacion de Campo 2015

### ORGANIGRAMA 4 AREA FINANCIERA



Fuente: Investigacion de Campo 2015

### **c. Integración**

El atraer, obtener y articular los elementos necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa ha quedado como materia pendiente para los directivos de dicha empresa ya que en este proceso se tienen falencias y es por ello que se describe como inconcluso, sin embargo, esta empresa posee un departamento muy importante como lo es Talento Humano, teniendo este un plan no estructurado para el reclutamiento y selección del personal; cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados por la gerencia de esta empresa, así como lo estipula el Ministerio de Trabajo.

Al ingresar como empleado se les brinda una pequeña inducción sobre la información general como parte de la planificación, así como la actividad principal que es objeto de dicha empresa. La cultura y el clima organizacional que se tiene en la empresa son muy ambiguos ya que el personal tiene años de estar laborando, y al querer implementar políticas para el avance en administración y control de trabajo, ellos no colaboran lo suficiente para tener nuevos resultados en cuanto a innovación.

### **d. Dirección**

Los procedimientos para lograr las metas establecidas, son ejecutados por la estructura organizacional que posee, la conducción de los gerentes, quienes son los encargados de tomar las decisiones, con la participación de los subordinados.

La línea de comunicación que existe se realiza a través de llamadas telefónicas, que se verifica de la siguiente manera: la



gerencia general hacia los jefes de cada departamento y estos hacia los colaboradores que tienen a su cargo. Logrando así el liderazgo autocrático en el que podemos concluir que es vertical a partir de la gerencia y se deben de cumplir las órdenes a cabalidad. Una de las grandes ventajas que tienen es que ellos realizan capacitaciones al nuevo personal, brindando los lineamientos generales.

#### **e. Control**

Después de revisar y analizar los procedimientos de control, la gerencia tiene establecido los estándares en términos de presupuesto, utilidades y metas financieras y de operación. Sin embargo, existe la necesidad de que la empresa Panificadora Doña Lucía implemente controles administrativos en todas y cada una de sus áreas y operaciones diarias.

La empresa brinda incentivos económicos a los colaboradores ruteros, de forma semestral, cuando estos sobrepasan las metas establecidas. Consiste en premios que sean útiles en la familia como mobiliario y equipo. Las colaboradoras en las salas de ventas las incentivan cada trimestre proporcionándoles tarjetas de compras de despensa de productos básicos. A los colaboradores de las áreas administrativas se les incentivan económicamente solo si sugieren ideas que le proporcione crecimiento económico.

Los incentivos motivacionales no económicos provienen del departamento de Talento Humano, como la entrega de botones al mejor empleado del mes y los talleres motivacionales que les proporcionan a todos los colaboradores.

### 1.2.5. Situación de mercado

Comprende un examen de los ambientes externos e internos de la empresa conforme a los componentes necesarios para un adecuado análisis, a continuación se describe cada uno de ellos.

#### a. Producto

El pan es un producto perecedero de primera necesidad y forma parte de la dieta alimenticia de la población. Los diferentes tipos que se elaboran son: pan popular, pan especial y pasteles.

#### b. Precio

Las ventas se realizan al contado, no se dan créditos para los intermediarios, ya que el capital tiene que retornar para reinvertirlo de nuevo. El costo, se determina por medio del valor de la materia prima, la mano de obra y la maquinaria que se utiliza. De manera general podemos decir que el pan popular está valorado a cincuenta centavos; el pan especial a tres quetzales; y los pasteles de sesenta a doscientos cincuenta quetzales. En el cuadro descrito a continuación podemos apreciar el precio de cada producto que se maneja en Panificadora Doña Lucía.

**TABLA 2**  
**DESCRIPCION DEL PRODUCTO**

<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>PRECIO CONSUMIDOR FINAL</b>
<b>PAN POPULAR</b>	De Q 0.50 a Q 6.50
<b>PAN ESPECIAL</b>	Q 1.00 a Q 18.00
<b>BATIDOS</b>	Q 1.00 a Q 15.00
<b>PASTELES</b>	Q 25.00 a Q 325

Fuente: Investigación de Campo 2015

### c. Plaza

En el municipio, el productor comercializa mediante los intermediarios, utilizando el medio de transporte terrestre, surtiendo así a los diferentes puestos de pan en el mercado y salas de ventas que tienen ubicadas en puntos estratégicos, tanto en Alta como Baja Verapaz. También a tiendas pequeñas para que el producto llegue hasta el consumidor final.

**TABLA 3**  
**CANTIDAD DE SUCURSALES POR MUNICIPIO**

<b>MUNICIPIO</b>	<b>CANTIDAD DE SUCURSALES</b>
Tactic, Alta Verapaz	5 sucursales
Cobán, Alta Verapaz	3 sucursales
Carcha, Alta Verapaz	2 sucursales
San Cristóbal Verapaz	1 sucursal
Salamá, Baja Verapaz	2 sucursales

**Fuente:** Investigación de Campo 2015

### d. Promoción

Es el medio por el cual se da a conocer el producto para que el cliente deguste un sabor diferente. Existen rótulos publicitarios para identificar la panadería en cada tienda, los cuales presentan el siguiente mensaje “Doña Lucía Servicio y Producto de la Mejor Calidad; Pan y Pasteles para toda la Ocasión”. La promoción se realiza a través de la comunicación entre intermediarios y consumidores finales. El medio publicitario principal es, por medio del periódico Nuestro Diario. Otro medio que utilizan es la radio, principalmente en las radios Hits y la Buena de Cobán, Alta Verapaz y Voces del Valle de Salamá, Baja Verapaz.

Se tiene un spot publicitario dentro de las salas de ventas que es un mensaje por medio audiovisual, con el mensaje de inducción de la actividad principal de la empresa, así como la historia, misión, visión y principal actividad comercial. El eslogan publicitario que los identifica es “Producto y servicio de la mejor calidad”. El siguiente logotipo que se presenta es el que identifica a la empresa Panificadora Doña Lucia.



**Fuente:** Investigación de Campo 2015

Los canales de distribución que utiliza la empresa Panificadora Doña Lucia son: los canales de mayoreo, que consiste en distribuir el producto en los diferentes comercios que son salas de ventas propias; los puntos de venta como los son las tiendas de barrio que cubren las rutas establecidas por la misma empresa, dando así prioridad a los clientes potenciales. Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios: el primero que son los mayoristas que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes a otras empresas y el segundo los detallistas cuya actividad consiste en la venta de bienes al detalle al consumidor final. Este canal se utiliza para distribuir productos alimenticios de gran demanda, ya que no tienen la

capacidad de hacer llegar sus productos a todo el mercado consumidor ni a todos los detallistas.

#### **1.2.6. Situación financiera**

Se dispone de un presupuesto y los recursos que ellos utilizan son a base de la comercialización del producto que tienen en venta; la principal actividad en este tema es la inversión del primer dueño, y así conseguir ganancias en cuanto a lo comercialización del producto terminado, para el crecimiento de la misma.

#### **1.2.7. Situación de administración de operaciones**

En este aspecto la planeación que se lleva dentro del departamento de producción es en base a pedidos, tomando las tendencias históricas que se tienen como los estándares de calidad, tiempo, diseño, desempeño para la precisión del producto. Los estándares que se han desarrollado en los procesos del producto son utilizados en los controles internos de calidad teniendo como responsable a la gerencia de producción.

Toda la maquinaria que se utiliza en la empresa Panificadora Doña Lucía considera una inspección en planta y laboratorio para su mejor funcionamiento se considera la técnica de producción justo a tiempo que consiste en producir los elementos que se precisan, en las cantidades que se precisen, en el momento en que se necesita.

Aquí podemos mencionar que los cuellos de botella que se pueden encontrar en los procesos de la mencionada empresa, son provocados por la mala comunicación entre los vendedores y las personas que están implicadas en la producción, así como los pedidos

de última hora que se van realizando; estos son elementos que van obstaculizando la planeación y control del mismo proceso de producción. En el departamento de producción se trabaja con dos turnos, inicia a las cuatro de la mañana y el segundo turno de a las dos de la tarde; haciendo un total de 10 horas por día, para así tener producción del producto los siete días de la semana.

El producto cumple con normas de calidad con cada proceso realizado, pero no con certificación de calidad; sin embargo, la encargada de producción ha tenido capacitaciones sobre calidad para implementarlo en cada proceso. El 80% del personal está capacitado para poder controlar los procesos utilizados en la empresa así como el manejo de la maquinaria especializada con la que se dispone.

### 1.3. Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas

#### 1.3.1. Identificación de FODA

En consecuencia del diagnóstico realizado en Panificadora Doña Lucía es de vital importancia el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, que son factores que contribuyen a mejorar o buscar soluciones de manera interna, así como se analiza de la misma forma las oportunidades y amenazas que existen en el entorno externo con el que se relaciona, considerando estos parámetros se puede beneficiar o afectar el logro de objetivos.

**TABLA 4**  
**FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación es muy transitada y de fácil acceso</li> <li>• Los precios están al alcance del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado que está en crecimiento</li> <li>• Mayor cantidad de población en el área urbana</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal está capacitado sobre la preparación del producto</li> <li>• Acceso a la tecnología e innovaciones en el producto</li> <li>• El reparto y venta del producto en puntos estratégicos</li> <li>• Resistencia al cambio relacionado a la industrialización actual</li> <li>• Talleres motivacionales a los empleados</li> <li>• Incentivos no monetarios para los vendedores</li> <li>• Infraestructura propia en el área de producción</li> <li>• Experiencia en procesos de negociación y ventas</li> <li>• Conocimiento de la competencia en el municipio de Tactic, Alta Verapaz</li> <li>• Transporte propio</li> <li>• Prestaciones de ley</li> <li>• Creación de nuevos puestos de trabajo</li> <li>• Fuente de trabajo para el municipio</li> <li>• Sistema operativo del área de producción más eficaz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto llega hasta las tiendas más lejanas</li> <li>• Producto de calidad, precio justo</li> <li>• Producto popular</li> <li>• La empresa está reconocida a nivel local</li> <li>• Amplia gama de productos</li> <li>• Diseños de productos por temporada</li> <li>• Demanda de estos productos</li> <li>• Promoción de los productos que presta la empresa</li> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Reestructuración y mejoras del edificio de producción</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de espacios en la empresa</li> <li>• No están definidos los procesos de producción</li> <li>• Documentación incompleta de la empresa</li> <li>• Vencimiento del manejo de estrategias que son base para el camino hacia el éxito</li> <li>• Falta de estudio de mercado</li> <li>• Los edificios de salas de ventas no son propios</li> <li>• Carencia de procedimientos para la renovación de licencia sanitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento de panaderías de tradición</li> <li>• Competencia de nuevas empresas</li> <li>• Estancamiento del crecimiento de la empresa</li> <li>• Cambios en los gustos de los clientes</li> <li>• Favoritismo de marcas tradicionales y reconocidas</li> <li>• Alza de los precios de materia prima</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las instalaciones no son adecuadas para oficinas administrativas</li> <li>• Falta de clima y cultura organizacional</li> <li>• No hay delimitación de funciones</li> <li>• Los canales de comunicación tienen problemas con instrucciones y planes a ejecutar</li> <li>• El rendimiento de los colaboradores no se valoran sistemáticamente</li> <li>• Se carece de medidas de higiene y seguridad industrial</li> <li>• Falta un plan de incentivos no económico</li> <li>• No existen documentos donde se especifiquen las funciones y atribuciones de cada cargo</li> <li>• No cuentan con un diseño de medición de compensación</li> <li>• No conocen la competencia en otros municipios.</li> </ul>	
---	--

**Fuente:** Investigación de Campo 2015

### **1.3.2. Descripción de la situación encontrada**

Las situaciones encontradas debido a que son problemas que dificultan el crecimiento o avance de la empresa se deben buscar soluciones para minimizar estos problemas aplicando técnicas e instrumentos administrativos para su mejora.

#### **a. No conoce el mercado al que se enfrenta en Salamá, B.V.**

- **Condición**

La empresa desconoce que productos hay en el mercado, las posibilidades potenciales de venta; si sus productos son



aceptados por los clientes, qué tipo de servicio está prestando, que quieren los consumidores y no conocen la competencia y el tipo de promociones que brindan.

- **Causa**

Se apertura la sucursal sin estudios previos, sobre los clientes, carecen de persona responsable para analizar las preferencias de los clientes, no hay historial de ventas, falta de interés de Gerente, alto costo del estudio.

- **Efecto**

No se conoce el tamaño del mercado, sistema de ventas ineficientes, estrategias de ventas no están definidas, corren el riesgo de saturar el mercado de productos, clientes insatisfechos, provoca ineficiencia empresarial, devolución, desconocen el posicionamiento de los productos.

- **Criterio**

La empresa debe conocer las características del mercado, las preferencias de los clientes, la demanda de consumidores y competidores, hábitos de compra y el posicionamiento de sus productos; así mejorar sus márgenes de ventas y ampliar sus utilidades, apoya en la toma de decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata de una potente herramienta que permite a la empresa la obtención de información para establecer políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses, minimizando los problemas relacionados con el mercado en el que comercializan.

- **Recomendación**

Elaborar una investigación de mercados para recopilar y analizar la información, para la toma de decisiones dentro del mercado, con esto indagar sobre la competencia, el posicionamiento, los planes, estrategias, objetivos, análisis de los productos.

**b. El rendimiento de colaboradores no se evalúa sistemáticamente**

- **Condición**

Se carece de una herramienta para poder evaluar el desempeño de colaboradores y la falta de motivación para obtener mejores beneficios. Se necesita de este instrumento para tomar ideas y ejecutarlas obteniendo mejores habilidades de los mismos.

- **Causa**

Falta de motivación, estancamiento del progreso de los colaboradores, escaso control, carencia de efectividad laboral, falta de rendimiento laboral, no se desarrolla habilidades y destrezas físicas de los colaboradores.

- **Efecto**

No existe crecimiento laboral, ineficiencia en el cumplimiento de las funciones, falta calidad de vida laboral, carecen de aumentos salariales, estrés en el lugar de trabajo.

- **Criterio**

La empresa y el departamento de Talento Humano debe aplicar la motivación y el desarrollo, para que los colaboradores contribuyan el logro de los objetivos estratégicos de la organización, se debe de proponer un sistema para la administración del desempeño que parta de una evaluación en cuanto al trabajo del personal y así lograr capacitaciones y desarrollar las habilidades de los individuos.

- **Recomendación**

Se aconseja a la empresa realizar un manual de evaluación del desempeño para determinar y comunicar a los servidores la forma en que se desempeñan en su trabajo y el principio de elaborar planes para mejorar acciones de cambio en actitudes y motivaciones.

**c. Carencia de una guía para la renovación de la licencia sanitaria.**

- **Condición**

La licencia sanitaria se debe actualizar considerando que la organización tiene un crecimiento y pasa de ser una empresa artesanal a ser clasificada como sector semi-industrial. Evitando así el cierre temporal y el pago de alguna multa.

- **Causa**

No se tienen buenas prácticas de manufactura, no hay registro de la limpieza y desinfección, no hay un manejo de los

residuos sólidos en cuanto a la materia prima, no hay un control de plagas, no hay control de calidad definido.

- **Efecto**

Alimentos contaminados, problemas de salud para los clientes, disminución en la calidad del producto y de forma general falta de control de producción y administrativo.

- **Criterio**

Incumplimiento al artículo 140 del Código de Salud, que estipula que toda persona natural, jurídica, pública o privada que pretenda instalar un establecimiento de alimentos, deberá obtener una licencia sanitaria otorgada por el Ministerio de Salud, de acuerdo a normas y reglamentos sanitarios. La empresa como productora de pan y pasteles, deben cumplir con ciertos requisitos que estipula el Ministerio de Salud con la licencia sanitaria, para dar así un producto de calidad con los mejores estándares de higiene, esta Institución ejercerá acciones de supervisión, control, reglamentos, requisitos para conceder la autorización y el plazo en la emisión de dicho documento; con una validez de cinco años, quedando el establecimiento sujeto al control durante este período. Con lo que la empresa debe incorporar una guía desde el departamento de Talento Humano hasta el área de Producción, llevando así el registro de control y requerimientos que estipulan.

- **Recomendación**

Elaborar una guía interna desde el departamento de Talento Humano hasta el área de Producción, para llevar el control

respectivo de cada requerimiento de la licencia sanitaria como lo son: manual de buenas prácticas de manufactura y una serie de pasos que son parte esencial para la licencia y así poder producir los productos con calidad en el mercado donde ya se tiene comercialización.

### **1.3.3. Jerarquización de las situaciones encontradas**

La obtención del diagnóstico de Panificadora Doña Lucia S.A. demuestra en el ámbito administrativo; la existencia de diferentes complicaciones que afectan el adecuado funcionamiento de la empresa. Dentro de los cuales se resaltan los inconvenientes que representan mayor riesgo. Tomando en cuenta la opinión del Gerente General de dicha empresa; quedan definidas como prioridad las siguientes actividades.

#### **a. Actividades a realizar:**

- 1)** Carencia de una guía para la renovación de la licencia sanitaria.
- 2)** No conocen la competencia en otros municipios.
- 3)** El rendimiento de colaboradores no se evalúa sistemáticamente.

## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCION DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

En este capítulo se describen las actividades propuestas para solucionar la problemática identificada en el capítulo anterior.

#### **2.1. Implementación de una guía con los requisitos para la renovación de la licencia sanitaria**

La empresa como productora de pan y pasteles, cumple con ciertos requisitos que estipula el Ministerio de Salud a través del Reglamento Técnico Centroamericano de alimentos procesados, para dar así un producto de calidad con los mejores estándares de higiene, en el cual esta Institución ejercerá acciones de supervisión, control, reglamentos, requisitos para conceder la autorización y el plazo en la emisión de dicho documento; con una validez de cinco años, quedando la empresa sujeta al control durante este período.

Se incorporó la guía para la renovación de la licencia sanitaria, desde el departamento de Talento Humano hasta el área de Producción, llevando así el registro de control y todos los requerimientos que estipula el artículo 140 del Código de Salud. Con la misma inclusión del responsable técnico de la empresa, para asegurar que cada requisito se cumpla y se aplique en el tiempo determinado.

Los requisitos del control, son flexibles para poder aplicar en cualquier establecimiento y adaptarse a características de cada empresa. Esta guía

facilita la comprensión de cada requisito y controles básicos en este tipo de empresas, pudiendo ser utilizada de manera voluntaria para desarrollar o completar su propio sistema de autocontrol. No pretende, por tanto, hacer un análisis exhaustivo de cada requisito, sino fijar las bases para una implementación sencilla y eficaz. Estos autocontroles deben ser dinámicos, revisados periódicamente y siempre introducir modificaciones en los procesos de los productos.

La metodología aplicada para esta intervención fue la siguiente:

- a.** Se identificó las necesidades y requisitos que establece el Reglamento Técnico Centroamericano de alimentos procesados, en el que se establece una guía interna para la productividad y calidad de los productos que se brindan en el mercado de panes y pasteles.
- b.** Se elaboró el manual de buenas prácticas de manufactura en el cual se observa los contenidos del manejo de desechos sólidos, los pasos para la limpieza y desinfección, el manejo del control de plagas, y el programa preventivo de la maquinaria que se utiliza en el área de producción; estableciendo las exigencias de la empresa con la capacidad de brindar un producto con las características establecidas y reglamentadas por la inocuidad de los alimentos.
- c.** Se diseñaron los formatos para el control interno en cuanto a las áreas de fabricación de panes y pasteles, comenzando con los procesos de limpieza y desinfección en cada división y turno de producción, como del personal en el aspecto físico e indumentario.
- d.** Se implementó el formato de fichas técnicas para verificar las especificaciones de la materia prima como de todos los productos que se utilizan en la empresa.
- e.** Se creó el formato sobre los productos en procesos y terminados más conocidos como la trazabilidad del producto; esto con el fin de verificar los puntos críticos o los reclamos de algún producto.

- f. Se dejó el formato sobre las tarjetas de salud y los exámenes médicos de cada colaborador que presta sus servicios a la organización, con el objetivo de tener un control sobre los padecimientos que pueda sufrir cada trabajador.
- g. Se elaboró el formato del control preventivo de cada máquina con la que se elabora los panes y pasteles.
- h. Se ejecutó cada formato de los controles descritos anteriormente, dándoles actualización desde enero del año dos mil quince, hasta la fecha en la que nos encontramos.
- i. Se realizó un cuadro de control sobre el personal, este consiste en las capacitaciones a los colaboradores por las áreas establecidas dentro de la organización.
- j. Se gestionó los diagramas de flujo por area, con el encargado de mantenimiento desde la entrada de la materia prima hasta que el producto se encuentra dentro de las sucursales.
- k. Se realizaron las pruebas de agua, como materia prima de los productos; estos fueron los resultados microbiológicos, fisicoquímicos y residuales, quedando así un archivo y el mismo control para el seguimiento de estas pruebas.

## **2.2. Realización de una investigación de mercados para el area de Salamá, Baja Verapaz**

La aplicación de la investigación de mercado, se trata de una potente herramienta que permite a la empresa la obtención de información para establecer políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses, minimizando los problemas relacionados con el mercado en el que comercializan.

Para el desenvolvimiento de esta actividad se utilizó la metodología siguiente:



- a. Se definió el enfoque y el problema de la investigación de mercados en el area de Salamá, Baja Verapaz; esto con la ayuda de los gerentes y supervisores de ventas, para tener nuestro marco objetivo, la pregunta de investigación que es de vital importancia en este proceso y obtener la información requerida.
- b. Se estableció el diseño de investigación tipo descriptivo, que consistió en describir el mercado, así como su segmentación, el procedimiento de medición a utilizar la prueba piloto dentro de la organización, el proceso del muestreo y el plan para desarrollar el análisis de los datos.
- c. Se ejecutó la encuesta y la validación del trabajo de campo.
- d. Se realizó la preparación y análisis de los datos, con la edición, codificación y transcripción de la depuración de datos, buscando las posibles estrategias para el análisis e interpretación de conclusiones y recomendaciones.
- e. Se elaboró el informe escrito, así como a la presentación oral dentro de la organización para que los gerentes verificaran y se informaran de los resultados de la investigación de mercados.

### **2.3. Implementación de la evaluación del desempeño en el área de producción**

La empresa carecía de una herramienta para evaluar el desempeño de sus colaboradores y motivarlos para obtener mejores beneficios de ellos. Se necesita de esta actividad para comprobar la eficacia del recurso humano con el que se cuenta, y se pueda cumplir con un programa diseñado, planeado, coordinado y desarrollado, en el que se pueda guiar las remuneraciones no económicas que los colaboradores destacados obtengan.

Para el desenvolvimiento de esta actividad se utilizó la metodología siguiente:

- a.** Se recabo la información necesaria, utilizando el octágono de preguntas y conocer qué es lo que se deseaba evaluar y el porqué.
- b.** Se realizó el proceso de evaluación, con el ciclo de calidad del PEVA, que consiste en planear la evaluación, ejecutar el proceso, verificar los resultados alcanzados y las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento.
- c.** Se verificó el cumplimiento de los compromisos, las metas individuales, las competencias de comportamiento y valorar los resultados alcanzados por el empleado.
- d.** Se calificó el desempeño laboral de cada colaborador y se comunicaron los resultados a los puestos gerenciales.



## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 Implementación de una guía con los requisitos para la renovación de la licencia sanitaria**

La elaboración de la guía para la renovación de la licencia sanitaria, dio resultados acertados, ya que los requisitos del Reglamento Técnico Centroamericano de productos en procesos; se aplican dentro de la organización, como el manual de manufactura donde se verifica el manejo de desechos sólidos, los pasos para la limpieza y desinfección del medio de trabajo, el manejo del control de plagas y el programa preventivo de la maquinaria; cubriendo las exigencias de la empresa. (Ver anexo 1)

Se implementó el archivo sobre las pruebas de aguas microbiológicas, fisicoquímicas y residuales; recordando que esta es la principal fuente de materia prima de los productos que se elaboran en Panificadora Doña Lucía, quedando este como un control para el seguimiento de dichas pruebas. (Ver anexo 1.)

Se gestionaron los diagramas de recorrido por áreas de producción desde la materia prima hasta el producto que se encuentra en las sucursales de ventas, siendo estos para pan popular, pan especial, pastelería y pastelitos. (Ver anexo 1.)

Se crearon los formatos de controles internos para la limpieza y desinfección de cada area y turno, en el departamento de producción, en el aspecto físico e indumentario de cada colaborador. (Ver anexo 1.)

Se realizó el formato del control sobre las fichas técnicas de todas las materias primas e insumos que se utilizan dentro de la organización, como ejemplo los productos de limpieza que se utilizan para la desinfección de todo el medio de trabajo. (Ver anexo 1.)

Se ejecutó el control del personal y la calendarización de capacitaciones por los departamentos establecidos dentro de la empresa, como las actividades y responsables de cada capacitación esto estaría a cargo del departamento de Talento Humano. (Ver anexo 1.)

Se formó el control de los productos en procesos y terminados, más conocidos como la trazabilidad del producto con el fin de establecer los puntos críticos y verificar la inocuidad del producto sobre algún reclamo de los clientes. (Ver anexo 1.)

Se creó el control sobre las tarjetas de salud y los exámenes médicos de cada colaborador que presta sus servicios en la Panificadora Doña Lucía, así como el registro de cuando se debe actualizar dicho documento. (Ver anexo 1.)

Se estableció el control de la maquinaria a través de un formato el cual lo utilizarían en el area de Mantenimiento, estableciendo así posibles fallas y prevenir el paro de un día laboral en la producción de los productos que ofrece dicha empresa. (Ver anexo 1.)

Con todos los requisitos y controles que se ejecutaron dentro de Panificadora Doña Lucía, se está garantizando la inocuidad de los productos con respecto a los procedimientos de cada proceso.

Todos los formatos elaborados fueron implementados y se encuentran en uso actualmente.

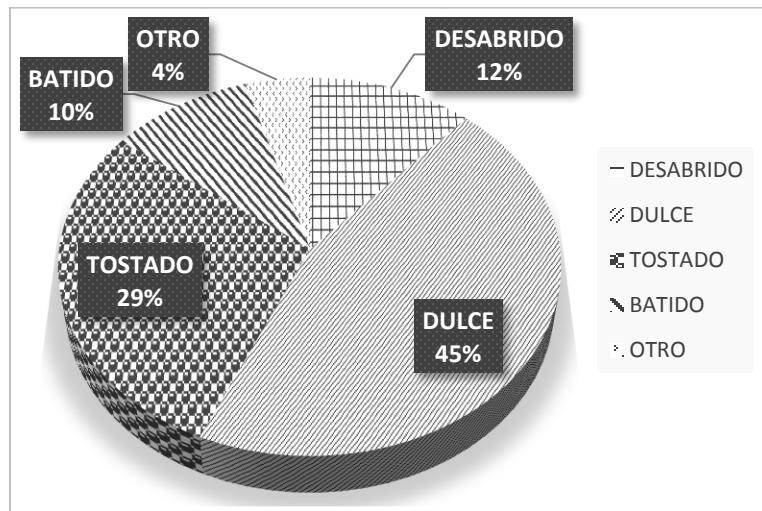
### **3.2 La realización de una investigación de mercados para el area de Salamá, Baja Verapaz**

La investigación de mercado presento resultados importantes ya que se pudo identificar las oportunidades del producto al que se tiene opción. Siendo estos las personas que consumen pasteles que corresponden al 98% de la población salamateca y las personas que consumen panes que se refiere al 84% que lo consumen diariamente. Considerando el modelo de encuesta realizado. (Ver anexo 2.)

Se conoció la perspectiva del cliente, hacia el servicio y productos en cuanto a panes y pasteles que ofrece Panificadora Doña Lucía. La mitad de la población encuestada la conoce como panificadora, no como pastelería; por lo que se le sugiere a los gerentes de áreas buscar estrategias para la solución de dicha problemática.

En el anexo 2, se presentan los resultado de la encuesta pero principalmente se determinó las necesidades y deseos del cliente potencial, al que se quiere captar; dándole prioridad a las siguientes preguntas de la encuesta referente a variedad, diseño, sabor, calidad, precio, tamaño, olor y textura; a continuación el análisis e interpretación de las respuestas obtenidas.

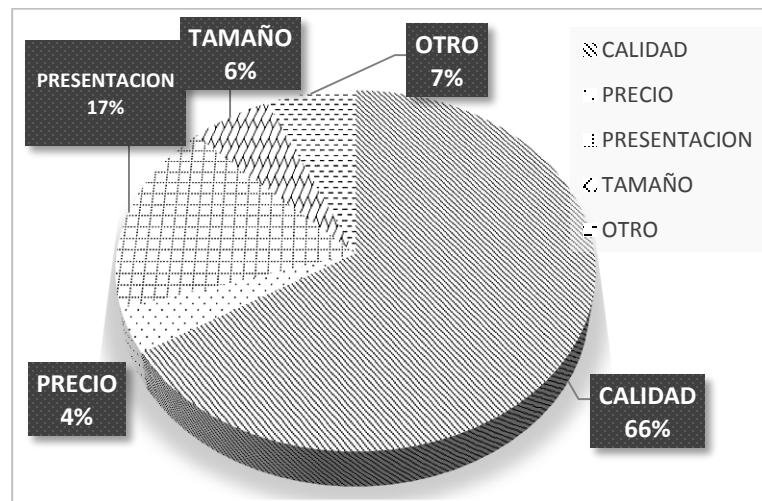
**FIGURA 3**  
**¿QUÉ TIPO DE PAN ES EL QUE MAS LE GUSTA?**



Fuente: Investigación de campo 2015

Del total de personas encuestadas el 12% respondió que le gusta más el tipo de pan desabrido, el 45% el tipo de pan dulce, el 29% prefiere el tipo de pan tostado, el 10% el tipo de pan batido y el 04% prefiere por otro tipo de pan.

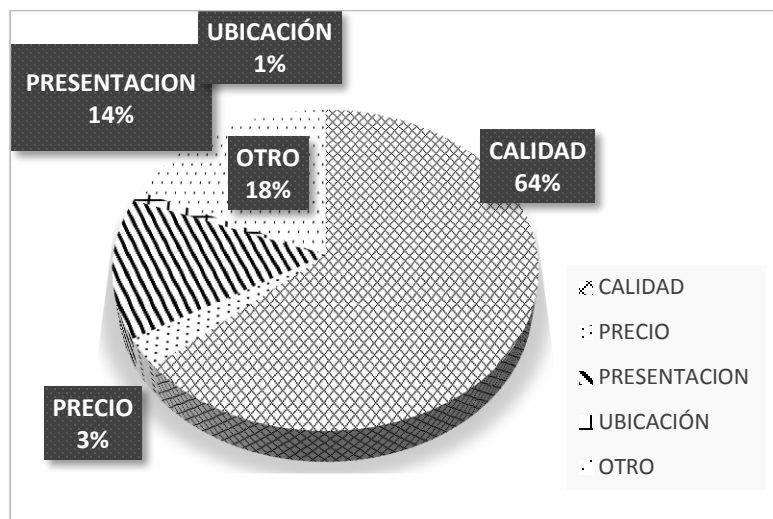
**FIGURA 4**  
**¿QUÉ BUSCA CUANDO COMPRA UN PASTEL?**



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 66% de ellas respondió que buscan la calidad al comprar un pastel, mientras que el 04% el precio, el 17% busca la presentación, el 06% busca el tamaño y el 07% contestó otro factor.

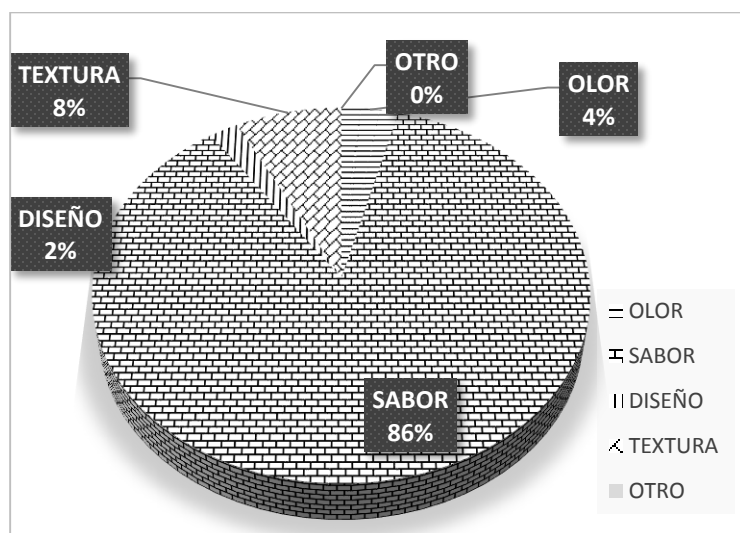
**FIGURA 5**  
**¿QUÉ BUSCA EN EL PAN QUE CONSUME?**



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 64% de ellas respondieron que buscan la calidad en el pan, el 03% busca el precio, el 14% busca la presentación, el 01% busca la ubicación y el 18% busca otro factor.

**FIGURA 06**  
**¿QUÉ ES LO QUE MAS LE GUSTA DE UN PASTEL?**



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 04% contestó que lo que le gusta de un pastel es el olor, el 86% le gusta el sabor, el 02% lo que prefiere en un pastel es el diseño, y el 08% busca la textura.



### **3.3 Implementación de la evaluación del desempeño en el área de producción**

La aplicación del modelo de evaluación del desempeño (Ver anexo 3.) proporcionó resultados positivos como: el conocimiento del rendimiento y el comportamiento de cada colaborador en su puesto de trabajo del área de producción y de manera general dentro de la organización.

Se verificó el cumplimiento de los estándares en cuanto al desempeño laboral, el factor humano y las habilidades que toda persona debe tener dentro de un puesto de trabajo, para obtener así la productividad, cantidad y calidad del trabajo.

Se determinó con precisión el rendimiento de cada colaborador y así poder tenerlo como base, la asignación de un incentivo no económico.

Se detectó las necesidades de capacitaciones de colaboradores, desde las áreas del desempeño laboral, del factor humano y las habilidades; donde ellos presenten debilidades por área de producción establecida dentro de la organización, mejorando así el rendimiento y eficacia de cada trabajador. En el anexo 3, se presenta el resultado por colaborador.

## CONCLUSIONES

Es preciso informar sobre el trabajo realizado en la empresa “Panificadora Doña Lucía” por lo que a continuación se presentan las conclusiones que se derivan de la gestión efectuada en dicha empresa y planteada en el contenido del presente documento.

Se logró la elaboración de la guía para la renovación de la licencia sanitaria, conocido en la empresa como el manual de manufactura donde se verifica el manejo actual y las exigencias del Reglamento Técnico Centroamericano de productos en proceso; con todos los requisitos y controles que se ejecutaron dentro de la Panificadora Doña Lucía, con esto se está garantizando la inocuidad de los productos con respecto a los procedimientos de cada proceso.

Se logró implementar la investigación de mercado, conociendo las oportunidades del mercado al que se tiene opción que son las personas que consumen pasteles y panes en el area de Salamá, Baja Verapaz; y saber dónde se encuentra posicionada la empresa competitivamente, así mismo como de los productos que se brindan en esta area.

Se logró la elaboración del modelo de evaluación del desempeño, midiendo el rendimiento y el comportamiento de cada colaborador en su puesto de trabajo en el area de producción y de manera general dentro de la empresa.



## **RECOMENDACIONES**

Poner en práctica las propuestas que contiene este documento para la efectiva implementación de las mismas, instándoles que sean parte de sus planes, para que contribuyan a la mejora continua, buen desempeño y el desarrollo de Panificadora Doña Lucía.

Darle seguimiento continuo a la aplicación y revisión de los controles de los requisitos del Reglamento Técnico Centroamericano de productos en proceso, con el propósito de garantizar la inocuidad de los productos; con la finalidad de crear un ambiente de control en todas las fases de la ejecución de los productos y las actividades específicas dentro de la empresa.

La investigación de mercado es una herramienta que orienta el destino de la empresa, establece criterios para la toma de decisiones por lo que se recomienda, valorar y renovar constantemente, para el apoyo de la gestión administrativa, para alcanzar los objetivos empresariales y así estar a la vanguardia en las exigencias del mercado.

Es de mucha importancia la utilización de las políticas y procedimientos de la evaluación del desempeño del personal, toda vez que beneficie a la empresa para incrementar la productividad y la optimización de cada colaborador.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ávila Villegas, Eruviel. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. México: Pearson, 2 014.
- Bennassini, Marcela. *Introducción a la investigación de mercados enfoque para América Latina*. México: McGraw-Hill, 2 012.
- Enríquez, Benjamín. *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educacion, 2 007.
- Goodstein, Leonard D. (Et.Al.) *Planeación estratégica aplicada*. México: McGraw-Hill, 2 008.
- Koontz, Harold. (Et.Al.) *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill, 2 008.
- Malhotra, Naresh K. *Investigación de mercados*. México: Pearson Educacion, 2 008.
- Martens, Leonard. *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid, España: Iberforp-Oei, 1 998.
- Martínez Hernández, Juan. *Nociones de salud pública*. México: McGraw-Hill, 2 012.
- Morales, Juan Antonio. *Salarios, estrategias y sistemas salariales o de compensaciones*. México: McGraw-Hill, 1 998.
- Muñiz Gonzales, Rafael. *Concepto de investigación de mercados*. México: McGraw-Hill, 1 997.
- Panificadora Doña Lucia. -PANDOLSA-. *Manual de inducción*. Tactic, Alta Verapaz, Guatemala: PANDOLSA, 2 013.
- Sapag Chain, Nassirs. *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill, 1 995.

Universidad San Carlos de Guatemala – USAC. *Compendio de recursos económicos de Centro América*. Guatemala, C.A.: Editorial Universitaria, 1988.

Werther, William. *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill, 1995.

V.ºB.º

---

Margarita Pérez Cruz  
Bibliotecaria General  
CUNOR

## **ANEXOS**



# Anexo 1

## Panadería Doña Lucía

### Guía para la Renovación de la Licencia Sanitaria



Elaborado por:  
Martha Adriana  
Milián Méndez  
Epesista San Carlos  
de Guatemala

Revisado por:  
Ing. Gembly Reyes  
Gerente de  
Producción

Vo. Bo.  
Lic. Hugo Rolando  
Caal  
Gerente General



# Índice

1. Introducción	1
2. Objetivos	3
3. Antecedentes generales	4
3.1. Historia de la empresa	4
3.2. Visión	4
3.3. Misión	4
3.4. Del producto	5
3.5. Tecnología	5
3.6. Descripción general del proceso de producción	5
a. Formulación	5
b. Popular	5
c. Batidos	6
d. Especiales	6
e. Repostería	6
f. Producto terminado y empaque de pan especial	6
g. Producto terminado y empaque de pan popular	6
h. Bodega de materia prima	6
i. Pastelería	7
4. Implementación de las buenas prácticas de manufactura	8
4.1. Abastecimiento de agua potable	8
4.2. Desechos sólidos	8
4.3. Limpieza y desinfección	9
4.4. Control de plagas	11
4.5. Equipo y utensilios	12
4.6. Personal	13
4.7. Salud e higiene del personal	14



<b>4.8.</b> Control de materias primas	16
<b>4.9.</b> Operaciones de manufactura	17
<b>4.10.</b> Otros requisitos	18



## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Controles de limpieza y desinfección	11
<b>Cuadro 2.</b> Controles de temperatura	19

## Índice de figuras

<b>Figura 1.</b> Organigrama de la empresa	04
<b>Figura 2.</b> Desinfección de manos con gel	16
<b>Figura 3.</b> Lavado correcto de manos	17



## Resumen

En Panadería Doña Lucía somos una empresa productora de pan y pasteles por lo que es importante la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura que se define como las herramientas básicas para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centraliza en la higiene y la forma de manipulación.

Se incluyen entre otros aspectos: las instalaciones, la red de suministro de agua potable, el drenaje, su mantenimiento, la construcción, el sistema de control de plagas y equipos. El presente manual ha sido adaptado a las condiciones en que se elabora el pan en las pequeñas empresas de panadería y su aplicación lograra mejorar sustancialmente el nivel higiénico sanitario del proceso de elaboración, asegurando de este modo la obtención de productos de panes y pasteles inocuos para el consumo diario.

En este instrumento se describe la historia de la empresa desde su inicio hasta la actualidad, su visión, su misión y sus valores. También describe el proceso de producción, las condiciones actuales de la empresa, en cuanto a su operación, así como la necesidad que se ha detectado al implementarlas. Esto se realiza a través de una auditoria en la planta de producción y del desarrollo del flujo de producción actual.

También se describe la forma en que están elaborados los equipos, para satisfacer tanto las necesidades sanitarias como tecnológicas. A esto, normalmente se le conoce como diseño sanitario. A este capítulo agregamos el propósito y métodos de limpieza y saneamiento.

En el último capítulo mostramos en general los controles y las medidas correctivas que garantizan la producción higiénica de los alimentos; para lograr con esto, el control desde la materia prima, las operaciones del proceso, el almacenamiento y distribución de los productos.

Por ultimo nos procedemos a definir las conclusiones y recomendaciones generadas en función de la investigación. Además al final de este manual presentamos la bibliografía que conforma parte de los conceptos presentados como de la guía principal, así mismo agregamos los anexos que es lo completa circunstancialmente el trabajo y lo enriquece en contenido.



# Introducción

Panadería Doña Lucía ubicada en el kilómetro 183 con dirección de 2ª calle 11-25 zona 3, Barrio Asunción de Tactic, Alta Verapaz, nos dedicamos a la transformación de productos derivados de la harina; ubicándonos en la clasificación de ser una empresa semi-industrial por lo que a lo largo de todos estos años se ha tenido la necesidad y la obligación a que exista el programa de Buenas Prácticas de Manufactura, rigiéndonos a los reglamentos que en Guatemala se deben cumplir con los estándares que debe tener toda empresa para que funcione y brinde un producto con la mejor higiene y calidad; acoplándonos al Reglamento Técnico Centroamericano.

Se presenta el siguiente manual para la aplicación de las BPM, así haciéndole saber a sus colaboradores, y llevar un control sanitario sobre todos los procesos; utilizándolo como herramientas básicas para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centraliza en la higiene y la forma de manipulación.

Para que una empresa que se dedica a la elaboración de productos alimenticios, el camino a la calidad es complejo, ya que el producto debe cumplir con estándares de calidad, es decir, aquellos aspectos con el cual podemos brindar un menor producto cumpliendo con lo necesario como las condiciones de higiene y limpieza, de acuerdo a requisitos establecidos que permitan minimizar, las posibilidades de contaminación durante el proceso de manipulación y fabricación de los productos.

La aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura, reduce significativamente el riesgo de presentación de infecciones alimentarias a la población consumidora, al protegerla contra contaminantes; contribuye a formar una imagen de calidad y reduce las posibilidades de pérdidas de productos al mantener un control preciso y continuo sobre edificaciones, equipos, personal, materias primas y procesos.

El presente manual comprende todos los procedimientos que son necesarios para garantizar la calidad y seguridad de un alimento, durante cada una de las etapas del proceso. Se incluyen recomendaciones generales para ser aplicadas en la empresa dedicándonos a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, empackado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de nuestros productos y materias primas.

El propósito de este documento es aportar la orientación al propietario y su personal en la autoevaluación del establecimiento, identificando las debilidades o defectos y tener la posibilidad de corregirlos, y que las autoridades sanitarias cuenten con una guía que les permita corroborar la evolución del nivel sanitario del



establecimiento y dar seguimiento a los compromisos de mejoramiento establecidos en forma conjunta con los propietarios.





# Objetivos

## a. General

Elaborar un manual de Buenas Prácticas de Manufactura, que ayude a los procesos en cuanto a higiene en la Panificadora Doña Lucía.

## b. Específicos

Estandarizar herramientas en todos los niveles de producción, para la elaboración de panes y pasteles libres de toda contaminación, en la Panadería.

Ejecutar las normas establecidas, y de la misma manera darle continuación a cada proceso que se llevara a cabo en cuanto a la higiene.

Lograr el visto bueno de los propietarios de la empresa para el seguimiento del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura.

Contribuir con el cumplimiento de las normas que por medio de controles formen parte de los lineamientos de un manual de Buenas Prácticas de Manufactura en la Panadería Doña Lucía.

Capacitar al personal de la Panadería Doña Lucía, en cuanto a las Buenas Prácticas de Manufactura y sus especificaciones.







# 1. Antecedentes generales

## 1.1. Historia de la empresa

“La empresa fue fundada el 20 de diciembre de 1994 como un negocio individual. Inicia sus operaciones en el Barrio Asunción de la Villa de Tactic, Alta Verapaz, con un panadero (fundador) y una dependiente en la sala de ventas. Operada bajo el concepto de una panadería de barrio y como un negocio familiar sin ninguna herramienta de control administrativo, ni organizacional.

En 1998 tomo un nuevo rumbo bajo la dirección del actual gerente (Licenciado Hugo Caal), quien inicio la transformación operativa y comercial, mediante la adquisición de maquinaria y equipo, lo que permitió tener más capacidad de producción.

El 2005 la empresa contaba ya con un total de sesenta empleados, vehículos de reparto y un gran potencial de crecimiento.

Actualmente cuenta con más de 140 empleados, 12 sucursales que se encuentran ubicadas en Alta Verapaz (Tactic, Cobán, Carcha, San Cristóbal) y Baja Verapaz (Salamá), con una estructura organizacional definida, personal capacitado y especializado.

## 1.2. Visión

Ser altamente reconocidos como la mejor opción para satisfacer su gusto y paladar, a través de producto diferenciado de panadería y pastelería de alta calidad, a un precio razonable.

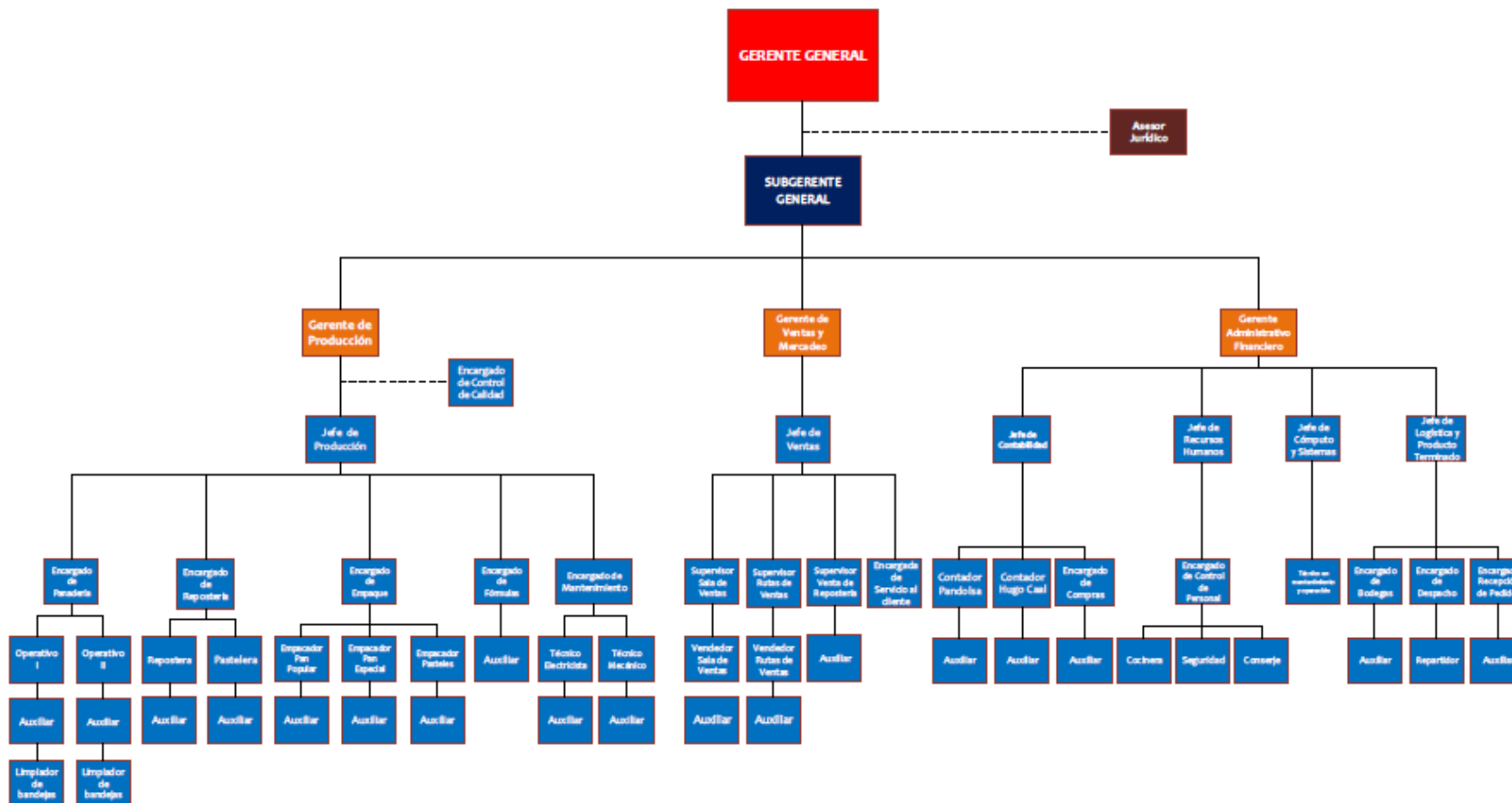
## 1.3. Misión

Ofrecemos a nuestros clientes productos de panadería y pastelería de alta calidad, utilizando las mejores materias primas, apoyándonos en personal y maquinaria especializada.





FIGURA No. 01 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Elaborado por Pandolsa S.A.



#### 1.4. Del producto

En nuestra empresa Panadería Doña Lucía, se maneja actualmente unos procesos a nivel artesanal, específicamente las áreas de producción, ya que ciertos procedimientos en la elaboración de panes como de pasteles se llevan a cabo de manera manual. Pero con el tiempo y los cambios que se van dando dentro del mercado nos hemos visto en la necesidad de incorporar máquinas especializadas para obtener mejoras en cuanto a calidad, optimización de tiempo y especialización, por lo que ya estaríamos en la clasificación de la elaboración semi-industrial, obteniendo mejoras para la misma empresa.

Por lo que incluimos que nuestra empresa mediana, cuenta con una combinación del recurso humano y la tecnología para la elaboración de una variedad de productos usando equipos especializados para la producción de panes y pasteles. En esta industria aun los colaboradores manipulan la masa de los diferentes productos, dándole el acabado final o haciendo formas o figuras con las manos, siendo esto un arte para el panadero. En este tema es donde se encuentra la panadería donde creemos conveniente la aplicación de la guía de buenas prácticas de manufactura.

#### 1.5. Tecnología

La empresa en este momento cuenta con cierto equipo tecnológico para la elaboración de sus productos en panadería, los cuales en el transcurso de los tiempos ha desplazado la manipulación de los productos con las manos por parte del operario, reduciendo de esta manera el costo de la mano de obra. La empresa como productora de pan y pasteles cuenta con la maquinaria de batidoras, amasadoras, refinadoras, boleadoras, hornos, cámara de fermentación, congeladores, cuartos fríos y mini-máquinas selladoras.

#### 1.6. Descripción general del proceso actual de producción

- a. **Formulación:** esta área se encarga del pesado y mediciones de todos los ingredientes secos, para la elaboración de pan y pasteles y se cuentan con balanzas para tener la materia prima exacta en esta área se cuenta con dos operarios.
- b. **Popular:** esta área es la encargada de elaborar los panes tales como: francés, concha, pirujo, recado y tostados; se manejan las formulaciones líquidas que es parte de la elaboración de estos panes; y se utiliza la maquinaria como las amasadoras, refinadoras, boleadora, cámara de fermentación y hornos, cuentan con dos turnos de 09 operarios en cada uno.



- c. Batidos:** esta área es la que se encarga de realizar los panes tales como: magdalenas, tortas de pasteles, cubiletes y zepelincitos; utilizando las formulaciones líquidas para la elaboración de dichos bizcochos; se maneja la maquinaria tal como batidoras y dosificadora y se cuentan con 04 operarios, de un solo turno. se coloca en un recipiente las mezclas líquidas como huevos, aceite y agua, con las mezclas ya preparadas en formulación; se revuelve con las batidoras, y luego se pasan a la succionadora, para que esta masa baje a la llenadora y de ahí sacar el peso para llenar los moldes, para luego mandarlas directamente al horno.
- d. Especiales:** en esta área se manejan las formulaciones líquidas para la elaboración de panes especiales y hojaldras tales como: mexicanos, pan de queso, pan de yema, mantequilla, donas y mil hojas, se utiliza la maquinaria de amasadoras, laminadoras, refinadora y friadora; y se cuenta con dos turnos que son: de día 07 personas, y de noche 04 operarios.
- e. Repostería:** como lo nombre lo indica es el lugar donde los pasteles grandes y pequeños; fríos y de ambiente son decorados y así mismo son elaborados, y se cuenta con el equipo de batidoras y congeladores el número del personal es de 08 operarios.
- f. Producto terminado y empaque de pan especial:** es el lugar donde se empaca y se almacena el producto terminado tales como champurradas, tostados, barra pizza, tartaletas, los domos de muffin, volovanes y croissant; se utiliza la mini selladoras, se cuenta con dos turnos que están definidos en 03 personas en el turno de la mañana y 06 en el turno de la tarde.
- g. Producto terminado y empaque de pan popular:** es el lugar donde se empaca y se almacena el producto terminado tales como pirujo desabrido, francés de manta, migado, mestiza con ajonjolí, pan doblado y palmeado, se utiliza un ventilador como parte de la maquinaria, se cuenta con dos turnos que se encuentran distribuidos de 08 personas de día y 07 de noche.
- h. Bodega de materia prima:** es el lugar donde se recibe y se almacena la materia prima como la harina, manteca, pre-mezcla, hojaldra, vitina cremosa, azúcar glas, aceite, levadura, polvo de hornear, se cuenta con un cuarto frío para los productos que necesitan temperatura de refrigeración, se cuenta con 10 personas en esta área.



i. **Pastelería:** es el área donde se empacan todos los pasteles y se colocan en sus respectivas cajas, estos se almacenan ya sea a temperatura ambiente o en el cuarto frío que poseen en esta área, el equipo con el que cuenta es un cuarto frío; el total de los colaboradores en esta área es de 06 personas. en esta área se realizan las figuras en calcomanías y en pbc; se elaboran también los diseños, accesorios, pines arreglos florales, decoraciones agregadas a los pasteles; aquí mismo se reciben los pedidos de sucursales y clientes externos, este pedido lo envían a repostería por medio del programa de pedidos. Aquí mismo encajan, empacan, facturan, almacenan, promocionan y venden el producto.





## 2. Implementación de las buenas prácticas de manufactura

### 2.1. Abastecimiento de agua potable

El agua es el elemento indispensable para vivir, en el caso de la panadería Doña Lucía es vital para realizar en su mayoría la mezcla de los ingredientes; así como la limpieza del edificio y demás operaciones higiénicas de las salas de ventas y de los servicios higiénicos de la empresa. La que se utiliza en los alimentos es de calidad potable, según lo establecido por la norma COGUANOR (NGO-29001); con los requisitos físico-químicos y bacteriológicos para aguas de consumo humano.

Independientemente el suministro es municipal, pero la calidad del agua se analiza periódicamente, por lo menos 2 veces al año. Los parámetros que se estudian en los exámenes físico-químicos son: color, olor, conductividad, salinidad, totales disueltos, turbiedad, Ph, dureza total, hierro total, calcio, magnesio, manganeso, nitratos, nitritos, cloruros, sulfatos, aluminio, cinc y cobre. Los parámetros que se observan en el estudio microbiológico son: coliformes totales, coliformes fecales y escherichia coli. Todos estos datos se pueden corroborar en el archivo DL001 de agua potable; el cual está a cargo del Departamento de Producción.

### 2.2. Desechos sólidos

Se tiene una zona exclusiva para el depósito temporal de los desechos sólidos, separadas en área para basuras orgánicas y área para basuras inorgánicas las cuales podemos mencionar plásticos, papel y cartón. La zona de basuras tiene protección, son fáciles de limpiar y desinfectar. Se tiene en cuenta la dirección de los vientos dominantes para evitar que estos acarreen malos olores dentro de la empresa. Todos los residuos sólidos que se producen están clasificados, hasta su disposición sanitaria final o retiro. Los recipientes destinados a la recolección de basura están convenientemente ubicados, se mantienen tapados e identificados y en lo posible están revestidos con una bolsa plástica para facilitar la remoción de los desechos.

Son removidos dos veces al día y la manipulación es diaria, los operarios de saneamiento son los únicos que pueden hacer este trabajo. Los basureros están distribuidos convenientemente y en cantidades suficientes en las distintas zonas de la planta, administración, servicios sanitarios, vestidores, comedores y áreas de producción, así como en el área externa destinada a los contenedores o depósitos donde se recolecta toda la basura de la empresa. Los recipientes de





basura se mantienen tapados en todo momento, en perfectas condiciones de limpieza, lavándolos cada vez que se ingresan a su ubicación original después de vaciarlos a su depósito exterior.

Estos se desinfectan por lo menos una vez por semana. Los hornos cuentan con el equipo especial y la capacidad suficiente para retirar los humos y vapores resultantes del proceso de horneado del producto que realizamos y el hollín como parte de los desechos sólidos es removido por la persona encargada de la limpieza, transportándolo al lugar donde se ubican los basureros en general.

Como parte del registro de los desechos sólidos, se tiene el archivo DL002 que consiste en la documentación de las fichas técnicas de los productos que se utilizan para la desinfección y limpieza de toda la empresa en general; este instrumento está a cargo del Departamento de Producción.

### 2.3. Limpieza y desinfección

La seguridad e higiene alimenticia exige una limpieza eficaz y constante en la planta de producción, y como parte de las instalaciones se tiene un espacio adecuado para realizar la limpieza y desinfección de los utensilios y equipo de trabajo antes y después de cada turno en la elaboración de nuestro producto. Estos están contruidos por materiales resistentes a la corrosión, son fáciles de limpiar y están provistos de medios convenientes para suministrar agua fría en cantidad.

Actualmente se tiene el programa de limpieza para mantener las condiciones adecuadas de higiene y salubridad de las instalaciones que garantizan la correcta elaboración y manipulación de los productos en cuanto a calidad higiénico-sanitaria se refiere. Para el desarrollo de este programa se presenta el siguiente cuadro con los controles de limpieza que se llevan dentro de la empresa, así como el responsable de cada area y la frecuencia con la que se realiza.

#### CUADRO No. 01 CONTROLES DE LIMPIEZA

Control	Nombre del Control	Responsable	Frecuencia
DL001	Control de Limpieza Area de Batidos	Encargado de Batidos	Diario
DL002	Control de Limpieza Area de Despacho	Encargado de Despacho	Diario
DL003	Control de Limpieza Area de Empaque Pan Popular Turno I	Encargado de Pan Popular	Diario



DL004	Control de Limpieza Area de Empaque Pan Popular Turno II	Encargado de Pan Popular	Diario
DL005	Control de Limpieza Area de Empaque Especialidades Turno I	Encargado de Empaque Especialidades	Diario
DL006	Control de Limpieza Area de Empaque Especialidades Turno II	Encargado de Empaque Especialidades	Diario
DL007	Control de Limpieza Area de Formulaciones	Encargado de Formulaciones	Diario
DL008	Control de Limpieza Area de Pan Popular Turno I	Encargado de Pan Popular	Diario
DL009	Control de Limpieza Area de Pan Popular Turno II	Encargado de Pan Popular	Diario
DL010	Control de Limpieza Area de Pastelería	Encargado de Pastelería	Diario
DL011	Control de Limpieza Area de Repostería	Encargado de Repostería	Diario
DL012	Control de Limpieza Area de Desengrase	Encargado de Desengrase	Diario
DL013	Control de Limpieza Area de Especialidades I	Encargado de Especialidades	Diario
DL014	Control de Limpieza Area de Especialidades II	Encargado de Especialidades	Diario
DL015	Control de Limpieza Area de Cuartos Fríos y Bodega	Encargado de Bodega	Diario
DL016	Control de Limpieza Servicios Sanitarios	Encargado de Servicios Sanitarios	Diario
DL017	Control de Limpieza de Lockers Hombres	Encargado de Garita	Diario
DL018	Control de Limpieza de Lockers de Mujeres	Encargado de Garita	Diario
DL019	Control de Limpieza Sala de Ventas	Encargado de Sala de Ventas	Diario

Como parte del programa que se está llevando a cabo se puede observar en las diferentes áreas los horarios en cuanto a limpieza de baños, cortinas y el patio de mantenimiento; ya que estos espacios son utilizados por diferentes áreas de producción, por lo que se creyó conveniente la implementación de dichos horarios. Como complemento al registro, se tienen las fichas técnicas de los productos que se utilizan en la limpieza y desinfección de la planta de producción; estas las podemos encontrar en el archivo DL002 llamado fichas técnicas el cual está a cargo del Departamento de Producción



## 2.4. Control de Plagas

Diferentes animales pueden transmitir enfermedades al hombre mediante la contaminación del alimento y de las superficies que entran en contacto con estos. Por consiguiente la presencia de estos en la panadería, se minimiza mediante la adopción de medidas que evitan la entrada. Ya que requieren alimentos, agua y albergue, por lo que se pone en práctica medidas de control que les impida satisfacer estas necesidades.

La panadería Doña Lucia S.A. tiene la certificación de la empresa que les prevee, trabaja e inspecciona el control de plagas dentro de la industria, este documento lo podemos encontrar en el Departamento de Mantenimiento. Internamente se tiene a un encargado para darle seguimiento a la inspección que realiza la empresa encargada. Normalmente la empresa se ve afectada por los insectos (moscas, cucarachas, hormigas y arañas) y roedores. Los siguientes factores nos evitan la proliferación o desarrollo de insectos son evitando:

- a) Residuos de alimentos.
- b) Agua estancada.
- c) Materiales y basura amontonados en rincones y pisos.
- d) Acumulación de polvo y suciedad
- e) Mantener limpia la planta.
- f) Prevenir su multiplicación

Los métodos que utilizamos para la eliminación de cualquier plaga que pudiera existir en nuestra planta de producción son:

**Insectos:** se colocan lámparas UV en lugares estratégicos para atrapar a insectos en las tablillas adhesivas. Se realiza una limpieza semanal de las lámparas y cambios de tablillas cuando se considera conveniente.

**Roedores:** se realiza detectando y eliminando las condiciones propias de ingreso y propagación de roedores para prevenir, controlar y/o eliminar una probable infestación. Para ello ubican estratégicamente trampas pegajosas, en lugares problemáticos; la revisión de estas trampas son semanales.

Como parte de la documentación que llevamos respecto al control de plagas, se tiene el archivo DL002 que contiene las fichas técnicas de los productos que se utilizan en las trampas para la prevención de plagas en toda la empresa, este documento está a cargo del Departamento de Producción; de la misma manera se tiene el archivo DL003 que consiste en el registro o bien llamadas bitácoras de cada supervisión que realiza la empresa que controla las plagas, este archivo está a cargo del Departamento de Mantenimiento.



## 2.5. Equipo y utensilios

El mantenimiento preventivo es fundamental por lo cual hemos logrado alimentos seguros y de calidad. El deterioro de edificaciones y equipos puede ocasionar contaminaciones físicas, químicas o microbiológicas, e incluso accidentes. Incluso puede afectar los rendimientos ocasionando pérdidas económicas y de imagen comercial. Nuestros controles de limpieza y desinfección apoyan sustancialmente los planes de mantenimiento.

Todos los instrumentos de control de proceso (medidores de tiempo, temperaturas, pH, u otros) están en buenas condiciones de uso para evitar desviaciones de los patrones de operación. Los equipos están instalados en forma tal que el espacio entre la pared, el cielo falso y el piso, permita su limpieza. Los empleados de mantenimiento se colocan uniforme limpio cuando deban ingresar a las salas de procesos en las que se está trabajando, una vez terminada la reparación notifican a los operarios de saneamiento para que procedan a lavar y desinfectar el equipo antes de reanudar el proceso.

Los equipos y utensilios son usados únicamente para los fines que fueran diseñados, no desprenden sustancias tóxicas, y se conservan de manera que no es un riesgo. Todo el equipo tiene su programa de mantenimiento preventivo; donde se especifica la descripción de cada máquina que se utiliza en el área de producción, así como la calendarización del mantenimiento que se le da a dicho equipo a utilizar, en este registro encontramos las hojas de trabajo de cada revisión y cambio de algún repuesto; este documento lo tenemos identificado como archivo DL004 llamado programa preventivo y está a cargo del Departamento de Mantenimiento.

A la vez contamos con el archivo DL005 que consiste en las bitácoras que utiliza cada auxiliar de mantenimiento en el cual llevan el registro específico de mantenimiento de cada máquina o equipo que ellos verifican; este instrumento lo podemos encontrar a cargo del Departamento de Mantenimiento.

## 2.6. Personal

La dirección de la empresa tiene medidas para que todo el personal que manipula alimentos, tanto de nuevo ingreso, como antiguo, reciba capacitaciones continuas en materia de higiene personal, hábitos higiénicos con respecto a la producción del producto, educación sanitaria y de primeros auxilios; como tema principal las Buenas Prácticas de Manufactura. Esto con el propósito de que el personal adopte las debidas precauciones para evitar la contaminación de los productos y no poner en peligro la salud de los consumidores. Los Departamentos de Talento Humano apoyado con el de Producción llevan una





calendarización de dichas capacitaciones que se han llevado a cabo en el año, así como las que hacen falta por dar y son las responsables de dicho registro; esto lo podemos encontrar en el archivo DL006 llamado calendarización de capacitaciones, dicho documento está a cargo del Departamento de Talento Humano.

Para estas capacitaciones se tiene el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad más conocido como Intecap; respecto al Departamento de Talento Humano de la Panadería se cuenta con el registro de la implementación y cumplimiento de buenas prácticas de manufactura que son indispensables para asegurar la calidad y seguridad de los alimentos, es más importante la garantía de que dichas actividades se realizan de acuerdo a los lineamientos y especificaciones establecidas y de manera continua. En esta etapa de la ejecución se elabora un diagrama con las actividades a realizar, responsable y fechas de inicio y finalización de las tareas. La actividad se deriva del informe presentado del Departamento de Producción. Para esto, es necesario desarrollar planes de monitoreo, inspección y evaluación a partir de las cuales se podrán identificar áreas con necesidades de mejora y a la vez evaluar el progreso de esas mejoras; este fichero lo encontramos con el nombre de documentación de capacitación del personal como archivo DL007 a cargo del Departamento descrito anteriormente.

Con todos los requerimientos que se incursionan en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura se estableció una comisión encargada y responsable para la preparación, ejecución y evaluación de las auditorías exhaustivas del personal interno y externo.

## 2.7. Salud e higiene del personal

Es la base fundamental de la aplicación de las Buenas Prácticas de Manufactura por lo cual toda persona que entre en contacto con materias primas, ingredientes, material de empaque, producto en proceso y terminado, equipos y utensilios, debe realizar acciones de limpieza. Se estimula al personal para que adopte buenas normas de higiene personal mediante controles de limpieza tanto personales como del área donde laboran, la salud del mismo personal y otras actividades que fomenten la cultura de buenos hábitos de higiene en las personas de la empresa.

Se lleva un control muy disciplinario en cuanto al estado de salud del personal ya que es importante, porque el trabajador se debe encontrar sano físicamente para la elaboración de los productos alimenticios y evitar así cualquier contaminación. El cuidado de la salud se extiende a todo el personal de la empresa, personal operativo, administrativo, gerencia, vigilancia, etc. Este



documento lo podemos encontrar en el Departamento de Talento Humano como archivo DL008 llamado registro del estado de salud del personal.

Todos los operarios involucrados en forma directa en la elaboración y manejo de los productos alimenticios están sometidos a un examen médico realizado por autoridad competente. Dicho examen comprender radiografía de pulmones, examen de heces fecales para investigar parásitos intestinales y otros microorganismos causantes de enfermedades transmitidas por alimentos, examen de orina y examen de sangre para investigar enfermedades venéreas.

Todos los empleados están de acuerdo en notificar a la gerencia algún problema que padezca y que pudiera conducir a la contaminación de alimentos o a otros empleados; especialmente cuando presenten episodios de diarreas, tos, infecciones crónicas de garganta y vías respiratorias, lesiones, cortaduras o quemaduras infectadas. El examen médico o tarjeta de salud se realiza una vez al año, llevándose una ficha individual por cada operario, este registro lo podemos encontrar en el Departamento de Talento Humano como archivo DL009 llamado Tarjetas de salud.

Las personas que manipulan alimentos son muy cuidadosas con la limpieza. El descuido o la falta de aseo personal pueden enfermar al mismo trabajador, a su propia familia y principalmente a los consumidores del producto que prepara. Es indispensable para el trabajador bañarse y cambiarse de ropa todos los días, ya que la suciedad del cuerpo, del pelo, de la ropa, de las manos y de las uñas, pasan fácilmente a los alimentos y los contaminan. Para este registro se lleva internamente el control DL020 de limpieza del personal a cargo de Garita. A este control agregamos la parte indumentaria del personal que será la ropa protectora que le proporciona la empresa (gabacha, mascarilla, gorro o reddecilla, guantes de alta temperatura, etc.), los cuales se mantienen limpios correctamente.

Los puestos del lavado de manos están localizados fuera de los servicios sanitarios, antes de la entrada y en cada area de producción. Casi todo lo que se toca está sucio y contiene microorganismos que no se pueden ver, solamente se pueden observar a través de un microscopio, estos pueden causar enfermedades; como mantener las uñas cortas, limpias y libres de esmaltes o cosméticos. Como uno de los temas en las capacitaciones es como nos podemos ensuciar las manos en el cual podemos mencionar:

- a. Cuando se va al baño
- b. Cuando se tocan las cosas que otros han manejado con las manos sucias
- c. Cuando se frotan las manos con delantales, toallas y trapos sucios.
- d. Cuando se toca la cara, nariz, oídos, boca o el cabello.



- e. Cuando se manejan objetos como: cajas, cartones, perillas de puertas, trapeadores y trapos sucios.

Con lo anteriormente especificado llegamos al punto del cual sería el procedimiento adecuado para la desinfección de manos con jabón y al mismo tiempo de gel.

### FIGURA No. 02 DESINFECCION DE MANOS CON GEL

**DESINFECTARSE LAS MANOS POR HIGIENE, DURACION DE TODO EL PROCEDIMIENTO 30 SEGUNDOS.**



**EVITEMOS EL DESPERDICIO**



### FIGURA No. 03 LAVADO CORRECTO DE MANOS

**DESINFECTARSE LAS MANOS POR HIGIENE, DURACION DE TODO EL PROCEDIMIENTO 20 - 30 SEGUNDOS.**



**EVITEMOS EL DESPERDICIO**





## 2.8. Control de materias primas

La calidad de agua potabilizada se controla diariamente mediante la determinación del cloro libre y residual, por medio del comparador de cloro, cuyo nivel mínimo será de 0.5 ppm. Las muestras se toman en el punto de utilización, pero ocasionalmente se toman muestras en el punto de entrada de la panadería. Estos análisis los lleva el Encargado de Calidad según el Control DL021 de potabilidad del agua.

En la recepción de materias primas, sabiendo que nuestro producto es a base de harina está protegido de posibles fuentes de contaminación, protegiendo los efectos ambientales y la presencia de plagas. La empresa no acepta ninguna materia prima, que no cumpla con los requisitos establecidos en la ficha técnica correspondiente. En esta ficha están contenidos los requisitos y características que cumplen para ser aceptadas en la fabricación de panes y pasteles. Nuestra materia prima ósea la harina en especial se almacena en condiciones apropiadas de acuerdo a sus particularidades, están separadas de los productos terminados y no son utilizadas para otros fines diferentes a los que fueron destinados originalmente.

La empresa cuenta con un registro que le proporciona la empresa “Molino Venecia S.A.” productora de harina, que consiste en diferentes controles de calidad sobre el producto que ellos mismos elaboran que es la base de nuestra producción a este archivo DL010 le llamamos certificación de la harina; en el cual podemos encontrar la ficha técnica de la harina, así como el certificado y diferentes pruebas de calidad, este mencionado documento lo podemos encontrar bajo la responsabilidad del Departamento de Producción.

Además podemos mencionar que existe en nuestra empresa una inspección ardua sobre la calidad del producto terminado que ofrece Panadería Doña Lucía, este procedimiento lo ejecuta el encargado de Calidad y de la mano con el Departamento de Producción.

## 2.9. Operaciones de manufactura

Nuestra empresa cuenta con un archivo DL011 denominado diagramas de flujo de producción en el cual encontramos especificaciones del proceso que se lleva desde el principio hasta el final de los productos por area en el que se trabaja en el area de producción; este registro lo podemos encontrar bajo la responsabilidad del Departamento de Producción.

El encargado de Calidad de nuestra Panadería Doña Lucía lleva un registro muy exhaustivo sobre las operaciones y los análisis del producto





elaborado a base de harina; en este control podemos verificar los peligros microbiológicos, físicos y químicos a los que está expuesto nuestro producto durante la elaboración. En este mismo archivo podemos observar diferentes estándares como lo son el tiempo, temperatura, pH y humedad. A este control DL022 le denominamos control de calidad y está bajo la responsabilidad del encargado de Calidad.

Parte de los controles que llevamos sobre la maquinaria con la que contamos, especialmente los cuartos fríos y refrigeración en este caso, se lleva un registro sobre la temperatura de estos, por lo que en el siguiente cuadro verificamos el número de control que le pertenece a los diferentes cuartos fríos con el tenemos a disposición para el manejo de nuestros productos.

### CUADRO No. 02 CONTROLES DE TEMPERATURA

Control	Nombre del Control	Responsable	Frecuencia
DL023	Control de Temperatura Area de Pastelería	Encargado de Pastelería	Diario
DL024	Control de Temperatura Area de Bodega	Encargado de Bodega	Diario
DL025	Control de Temperatura Area de Batidos	Encargado de Batidos	Diario
DL026	Control de Temperatura Area de Repostería	Encargado de Repostería	Diario

Un requisito indispensable en las operaciones de manufactura son las medidas que se toman para prever la contaminación cruzada que consiste en las posibilidades de que las materias primas o productos finales se contaminen por efecto de superficies o materiales, productos en proceso o la manipulación indebida, así como por productos químicos, desinfectantes o plaguicidas; por lo que es una norma establecida dentro de la empresa que todos estos estén debidamente rotulados para evitar accidentes.

En esta fase se definen las áreas, en el caso de este estudio están ya delimitadas, tanto físicamente por paredes, que las separan como: bodega, cocina, repostería, panadería, hornos, empaque, producto terminado, area de carga y descarga. Aquí se define el personal para cada área como también las instrucciones de lavarse las manos entre una y otra etapa.

#### 2.10. Otros requisitos

El establecimiento está **ubicado** en una zona que no se inunda, no existe algún mal olor objetable, humo, polvo, gases, luz y radiación que pueda afectar



la calidad del producto que se elabora dentro de la Panificadora Doña Lucía. Las **vías de tránsito** interno están en una superficie pavimentada para permitir la circulación de camiones, transportes internos y contenedores. La estructura del edificio y sus instalaciones son sólidas y sanitariamente adecuadas, el material no transmite sustancias indeseables. Las **aberturas** impiden las entradas de animales domésticos y contaminantes del medio ambiente.

El **espacio** es amplio y los empleados tienen presente que operación se realiza en cada sección, para impedir la contaminación cruzada. Además, tienen un **diseño** que permite realizar eficazmente las operaciones de limpieza y desinfección. La pauta principal consiste en garantizar que las **operaciones** se realicen higiénicamente desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado. El espacio utilizado para carga, descarga y otros usos, que se encuentran dentro del recinto, está en sus inmediaciones, se tiene una superficie dura y pavimentada, apta para el tráfico rodado. Se dispone de un sistema de desagües adecuado para dichas áreas; está libre de acumulaciones de materiales que alberguen plagas o contaminantes.

La construcción e instalaciones físicas de la panadería, así como sus vías de acceso y sus alrededores, constituyen una barrera sanitaria de vital importancia a la hora de impedir la contaminación de los alimentos que se producen en ella. Los edificios e instalaciones son de construcción sólida, y se mantienen en buen estado. Todos los materiales de construcción están diseñados de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones de higiene y seguridad.

Los pisos están contruidos de materiales impermeables, in absorbentes, lavables y antideslizantes; para controlar hongos y focos de proliferación de microorganismos. No se agrietan y son fáciles de limpiar y desinfectar. Según los requisitos, los pisos están contruidos con una pendiente suficiente para que los líquidos escurran hacia las bocas de los desagües. Las paredes están contruidas de materiales de concreto impermeables, in absorbentes, lavables y son de color claro. En áreas de proceso y producción se mantienen limpias y sin grietas, fáciles de limpiar y desinfectar. Deben ser limpias y lisas, sin aglomeraciones que permitan acumulación de residuos, deben ser continuas y sin costuras. Las uniones entre las paredes y los pisos tienen la curva sanitaria que consiste en la curvatura cóncava, liso de tal manera que no permita la acumulación de suciedad o agua. En el caso del techo está contruido al igual que las paredes y evita al máximo la condensación, ya que facilita la formación de mohos y el crecimiento de bacterias. En el caso del techo es de material inoxidable e inalterable; previniendo la acumulación de polvo y vapores, así es más fácil la limpieza y son de color claro.



Las ventanas cumplen con dos funciones principales; como son la iluminación natural y la ventilación. Son de superficie in absorbente y su apertura es hacia el exterior y ajustado; son de fáciles de limpiar y están provistas de malla contra insectos, estas son fáciles de desmontar y limpiar. Las puertas son anchas para permitir el paso de carretillas, equipo, etc. Las puertas de acceso a las instalaciones y las distintas áreas dentro del ambiente de producción, la apertura de dichas puertas son hacia el exterior.

Las tuberías, conductos, vigas, cables, etc. Siempre están protegidos para su limpieza y evitar que en áreas de trabajo, los proceso o productos estén expuestos, ya que se producen riesgos de condensación y acumulación de polvo que son contaminantes; especialmente las tuberías están pintados por color para el mejor control de que es lo que contiene cada uno de estos, la clasificación se encuentra de la siguiente manera: azul son los de aire, rojo los de vapor, verde los de agua, amarillo los de gas y café los de aceite.

Las bombillas y lámparas colgadas sobre los alimentos, en cualquiera de las fases de fabricación, están protegidas con pantalla para impedir la contaminación de los alimentos en caso de rotura.

Se tienen instalados en la empresa una cantidad suficiente de servicios sanitarios en lugares apropiados y separados para ambos sexos, adyacentes a las áreas de lockers o vestidores. Los ámbitos de servicios no dan directamente a las zonas donde se manipulan los alimentos. Además se mantienen en correctas condiciones higiénicas. Se permite el acceso a través de un vestíbulo ventilado el cual podría a su vez albergar el área de lockers o vestidores. La ventilación es manual con ventanas tipo sifón con su correspondiente cedazo. Los vestidores están en ambientes separados de los baños e independientes para cada sexo. Los casilleros o lockers son de metal y tienen aberturas en la parte inferior de las puertas. En los vestidores hay bancas construidos de tabloncillos de madera. Estos cuentan con colgadores para facilitar al personal el cambio y colocación de su ropa.

Se tiene actualmente un lugar establecido para que los trabajadores de los diferentes turnos puedan ingerir sus alimentos; este comedor no provoca alguna contaminación en el producto que se produce, ya que está lejos del area de producción de nuestro producto.

Como parte de la identificación del area de procesos y los sistemas de limpieza que se utilizan en nuestra empresa, se tiene implementado la rotulación de las diferentes áreas y procesos que se ejecutan en la elaboración de panes y pasteles; así mismo se cuenta con la respectiva rotulación para las zonas y



procedimientos de higiene personal como lo es el lavado de manos e identificación a lo que compete como limpieza en general.

Se cuenta con drenajes adecuados para eliminar las cantidades de agua que se usan para lavar la maquinaria, equipo, pisos, etc. Dichos drenajes están diseñados en forma de canales semicirculares, la abertura superior como los extremos de las salidas de los drenajes están protegidas con maya metálica, esto principalmente para impedir la entrada de roedores y otros animales, evitando así el progreso de plagas.

En la bodega, donde se almacena las materias primas, y todo el producto que entra a la empresa se utiliza unas tarimas adecuadas que permiten mantenerlo a una distancia del piso; se cuenta con una organización y separación entre las materias primas, producto en proceso y producto terminado respectivamente.

Actualmente se tiene un botiquín en la empresa que lo tenemos localizado en el area de garita, con el que contamos con todo lo necesario en caso de una emergencia dentro de la empresa; está bajo el cargo del departamento de Talento Humano.

La documentación es un aspecto básico, debido a que tiene el propósito de definir los procedimientos y los controles. Además, permite un fácil y rápido rastreo de productos ante la investigación de productos defectuosos. El sistema de documentación permite seguir la historia de los alimentos desde la utilización de insumos hasta el producto terminado, incluyendo el transporte y la distribución.

Se entiende por trazabilidad como el conjunto de aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de unas herramientas determinadas. A la hora de tener que entender la trazabilidad de un producto que se mueve a través de su cadena de suministro o de su rama logística, el concepto de trazabilidad se divide en dos tipos:

En la trazabilidad interna se obtiene la traza que va dejando los panes y pasteles por todos los procesos internos de nuestra empresa, con sus manipulaciones, su composición, la maquinaria utilizada, su turno, su temperatura, etc., es decir, todos los indicios que hacen o pueden hacer variar el producto para el consumidor final. Y en la trazabilidad externa es externalizar los datos de la traza interna y añadirle algunos indicios más si fuera necesario, como una rotura del empaque, un cambio en la cadena de temperatura, etc.





## Conclusiones

1. Las buenas prácticas de manufactura son solo un comienzo en la disciplina que se requiere para producir alimentos inocuos, sin importar el producto que se elabore, ni su ubicación geográfica.
2. La capacitación constante al personal, sobre este tema, es una herramienta para la implementación de este programa, ya que le va a generar al empleado la cultura de buenos hábitos de higiene personal y de limpieza. Dentro del área de trabajo y durante el proceso de producción.
3. La implementación de las buenas prácticas va a generar dentro de la planta un mejor ambiente de trabajo, un mejor control del proceso de producción y una mejora notable en la calidad del producto terminado.
4. Este sistema de BPM está basado en medidas preventivas, que van a minimizar los riesgos asociados con la producción de alimentos, es obvio que este programa fue diseñado para proteger la salud pública, pero los resultados que se dan a corto plazo traen beneficios a la empresa.
5. Las buenas prácticas de manufactura son responsabilidad de todos, desde el gerente general hasta el empleado de menor rango, ya que es cuestión de conciencia y estar involucrados en el hábito diario de higiene.
6. El uso constante de plaguicidas, no es suficiente si no se tienen las condiciones apropiadas en los edificios, y si por otro lado se introducen materiales y equipos que pueden estar infectados.
7. El presente manual incluye lineamientos generales y específicos para la operación de una compañía en cuanto a apariencia, higiene, sanidad del personal y condiciones de planta, a fin de garantizar un producto de calidad y tener el aseguramiento de reducir el riesgo para la salud del consumidor final.
8. La implementación de la buenas prácticas de manufactura es un requisito, o la plataforma que nos lleva a iniciar o implementar un sistema de análisis de riesgos y control de puntos críticos en el proceso productivo.



## Recomendaciones

1. Capacitación constante a todo el personal en el área de buenas prácticas de manufactura.
2. Educación sanitaria adecuada de todo el personal, con el fin de corregir sus hábitos en cuanto a la manipulación, comenzando por la concienciación de la dirección de la empresa, que debe participar activamente en la labor de mentalización.
3. Iluminación natural/artificial apropiada a la capacidad y volumen de los locales, no modificando color ni aspecto de los productos, y provista en todo momento de dispositivos que protejan a los productos de una posible contaminación en caso de rotura.
4. Para que el programa de limpieza y desinfección sea efectivo se tendrán en cuenta una serie de factores, en cuanto al diseño y construcción del edificio, que continuarán a la eficacia del mismo.



# Anexos



# Anexo 01

## Coguanor 29001 Calidad de Agua Potable





# Características y especificaciones de Coguanor 29001

## 1. Características físicas y organolépticas

**Cuadro 1. Características físicas y organolépticas que debe tener el agua para consumo humano**

Características	LMA	LMP
Color	5,0 u	35,0 u <sup>(a)</sup>
Olor	No rechazable	No rechazable
Turbiedad	5,0 UNT	15,0 UNT <sup>(b)</sup>
Conductividad eléctrica	750 $\mu$ S/cm	1500 $\mu$ S/cm <sup>(d)</sup>
Potencial de hidrógeno	7,0-7,5	6,5-8,5 <sup>(c) (d)</sup>
Sólidos totales disueltos	500,0 mg/L	1000,0 mg/L

(a) Unidades de color en la escala de platino-cobalto  
 (b) Unidades nefelométrías de turbiedad (UNT).  
 (c) En unidades de pH  
 (d) Límites establecidos a una temperatura de 25°C.

## 2. Características químicas

**Cuadro 2. Características químicas que debe tener el agua para consumo humano**

Características	LMA (mg/L)	LMP (mg/L)
Cloro residual libre <sup>(a)</sup>	0,5	1,0
Cloruro (Cl <sup>-</sup> )	100,0	250,0
Dureza Total (CaCO <sub>3</sub> )	100,0	500,0
Sulfato (SO <sub>4</sub> <sup>-2</sup> )	100,0	250,0
Aluminio (Al)	0,050	0,100
Calcio (Ca)	75,0	150,0
Cinc (Zn)	3,0	70,0
Cobre (Cu)	0,050	1,500
Magnesio (Mg)	50,0	100,0
Manganeso total (Mn)	0,1	0,4
Hierro total (Fe) <sup>(b)</sup>	0,3	-----

a) El Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social será el ente encargado de indicar los límites mínimos y máximos de cloro residual libre según sea necesario o en caso de emergencia.  
 b) No se incluye el LMP porque la OMS establece que no es un riesgo para la salud del consumidor a las concentraciones normales en el agua para consumo humano, sin embargo el gusto y apariencia del agua pueden verse afectados a concentraciones superiores al LMA.



**Cuadro 3. Relación de las sustancias inorgánicas cuya presencia en el agua es significativa para la salud**

Substancia	LMP (mg/L)
Arsénico (As)	0,010
Bario (Ba)	0,70
Boro (B)	0,30
Cadmio (Cd)	0,003
Cianuro (CN <sup>-</sup> )	0,070
Cromo total (Cr)	0,050
Mercurio total (Hg)	0,001
Plomo (Pb)	0,010
Selenio (Se)	0,010
Nitrato (NO <sub>3</sub> <sup>-</sup> )	50,0
Nitrito (NO <sub>2</sub> <sup>-</sup> )	3,0

**Cuadro 4. Sustancias plaguicidas cuya presencia en el agua es significativa para la salud**

O	LMP (µg/L)
<b><u>Compuestos organoclorados<sup>(a)</sup></u></b>	
Aldrín y Dieldrín	0,03
Clordano	0,20
Clorotolurón	30,0
DDT y sus metabolitos	1,00
Endrín	0,60
Lindano	2,00
Metoxicloro	20,0
Pentaclorofenol	9,00
<b><u>Acidos fenoxi</u></b>	
2,4-D	30,0
2,4-DB	90,0
2,4,5-T	9,00
Mecoprop	10,0
Dicloroprop	100,0
MCPA	2,00
<b><u>Fumigantes</u></b>	
1,2-Dicloropropano	40,0
1,3-Dicloropropeno	20,0
DBCP (1,2-Dibromo-3-cloropropano)	1,00
<b><u>Triazinas</u></b>	
Atrazina	2,00
Simazina	2,00
<b><u>Acetanilidas</u></b>	
Alacloro	20,0



Metolacoloro	10,0
<b><u>Carbamatos</u></b>	
Aldicarb y sus metabolitos	10,0
Carbofurán	7,00
Isoproturón	9,00
Molinato	6,00
Pendimetalina	20,0
<b><u>Amidas</u></b>	
Di (etil-hexil) ftalato	8,00
Trifluralín	20,0
<b><u>Organofosforados</u></b>	
Carbofurán	7,00
Clorpirifós	30,0
Dimetoato	6,00

**Cuadro 5. Substancias orgánicas cuya presencia en el agua es significativa para la salud**

Compuesto	LMP (µg/L)
Acido edético (EDTA) <sup>(4)</sup>	600,0
Acido nitrilo triacético	200,0
Benceno	10,0 <sup>(1)</sup>
Cloruro de vinilo	0,3, <sup>(1)</sup>
o-diclorobenceno	1000,0 <sup>(2)</sup>
p-diclorobenceno	300,0 <sup>(2)</sup>
1,2-dicloroetano	30,0 <sup>(1)</sup>
1,1-dicloroetano	30,0
1,2-dicloroetano	50,0
cis-1,2-dicloroetileno	50,0
trans-1,2-dicloroetileno	50,0
Diclorometano	20,0
1,2-dicloropropano	40,0 <sup>(3)</sup>
Di(2-ethylhexil)ftalato	8,0
1,4-dioxano	50,0 <sup>(1)</sup>
Estireno	20,0 <sup>(2)</sup>
Etilbenceno	300,0 <sup>(2)</sup>
Hexaclorobutadieno	0,6
Pentaclorofenol	9,0 <sup>(1) (3)</sup>
Tetracloruro de carbono	4,0
Tetracloroetano	40,0
Tolueno	700,0 <sup>(2)</sup>
Tricloroetano	20,0 <sup>(3)</sup>
Xileno	500,0 <sup>(2)</sup>



(1) El valor de referencia de las sustancias que se consideran cancerígenas es la concentración en el agua asociada con un límite de riesgo adicional de cáncer durante toda la vida de  $10^{-5}$  (un caso adicional de cáncer por cada 100,000 personas que ingieren agua de bebida con una concentración de la sustancia igual al valor de referencia durante 70 años). Las concentraciones asociadas con límites superiores estimados de riesgo adicional de cáncer de  $10^{-4}$  y  $10^{-6}$  pueden calcularse multiplicando y dividiendo, respectivamente, el valor de referencia por 10.

(2) Concentraciones de la sustancia iguales o superiores al valor de referencia basado en criterios de salud pueden afectar la apariencia, gusto u olor del agua, dando lugar a reclamos por parte de los consumidores.

(3) Valor de referencia provisional, dado que hay evidencia de que la sustancia es peligrosa, pero existe escasa información disponible relativa a sus efectos sobre la salud.

(4) Aplica al ácido libre.

### 3. características microbiológicas

#### 3.1. Límites

**Cuadro 6. Valores guía para verificación de la calidad microbiológica del agua**

Microorganismos	Límite Máximo Permissible
<b>Agua para consumo directo</b> Coliformes totales y <i>E. coli</i>	No deben ser detectables en 100mL de agua
<b>Agua tratada que entra al sistema de distribución</b> Coliformes totales y <i>E. coli</i>	No deben ser detectables en 100mL de agua
<b>Agua tratada en el sistema de distribución</b> Coliformes totales y <i>E. coli</i>	No deben ser detectables en 100mL de agua

### 4. ASPECTOS RADIOLÓGICOS

**Cuadro 7. Valores guía para los aspectos radiológicos en agua**

Características	Valor Máximo Aceptable	Observaciones
Radioactividad alfa total	0,10 Bq/L <sup>(1)</sup>	Si se sobrepasa el valor límite, es necesario un análisis más detallado de los radionúclidos.
Radioactividad beta total	1,0 Bq/L	

**Cuadro 8. Radionúclidos indicadores de radiación y sus valores guía en agua**

Radiación	Indicador	Límites
Alfa artificial	Americio 241	0,1 Bequerel/L
Beta artificial	Estroncio 90	1,0 Bequerel/L
Gamma artificial	Cesio 137	No definido



# Anexo 02

## Fichas

### Técnicas de

### Todos los

### Productos



## FICHAS TECNICAS DEL PRODUCTO UTILIZADO EN PANDOLSA S.A.

ARCHIVO DL 001			
No.	PRODUCTO	DISTRIBUIDOR	FICHA TECNICA
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			





# Anexo 03



## Controles De Limpieza Y Desinfección





Control de Limpieza Área de Batidos						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)	
 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201__						Turno:	
						Horario:	
						DL001	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Tarimas							
Mesas							
Piso							
Paredes/ Azulejos							
Ventanas							
Techo							
Puertas							
Cortinas Hawaianas							
Quebradora de huevos							
Batidoras 1,2,3							
Succionadora							
Dosificadora							
Carritos industriales							
Existencia de Gel para manos							
Basureros, tapados y limpios							
Mueble de accesorios de limpieza							
OBSERVACIONES							
Responsable							


Responsable: \_\_\_\_\_ Supervisó: \_\_\_\_\_


Control de Limpieza Área de despacho						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)	
 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201__						Turno:	
						Horario:	
						DL002	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Estanterías							
Mesas							
Tarimas							
Piso							
Paredes							
Ventanas							
Gradas							
Puertas							
Cortina Hawaiana							
Área de producto a despachar							
Área de despacho de vehículos							
Basureros, tapados y limpios							
Mueble de accesorios de limpieza							
OBSERVACIONES							
Responsable							

Responsable: \_\_\_\_\_ Supervisó: \_\_\_\_\_







Control de Limpieza Área de empaque I						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTUR A (BPM)	
 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						Turno:	
						Horario:	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201__						DL003	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Elevador							
Carritos industriales							
Piso							
Paredes/ Azulejos							
Ventanas							
Gradas							
Puertas							
Cortinas Hawaianas							
Basureros, tapados y limpios							
Mueble de accesorios de limpieza							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable: _____						Supervisó: _____	


Control de Limpieza Área de empaque II						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTUR A (BPM)	
 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						Turno:	
						Horario:	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201__						DL004	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Estanterías							
Mesas							
Piso							
Paredes/ Azulejos							
Ventanas							
Gradas							
Puertas							
Cortinas Hawaianas							
Selladoras							
Empacadoras							
Maquina Pan Sandwich							
Área lavado							
Existencia de Jabón y Gel para manos							
Basureros, tapados y limpios							
Mueble de accesorios de limpieza							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable: _____						Supervisó: _____	



 <b>Control de Limpieza Área de formulaciones</b> <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						<b>PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)</b>	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201____						<b>Turno:</b> DL007	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Estanterías							
Mesas							
Tarimas							
Balanzas de piso							
Balanzas de mesa							
Piso							
Paredes/ Azulejos							
Ventanas							
Puerta y cortina Hawaiana							
Basurero, tapado y limpio							
Área lavado							
Existencia de Jabón y Gel para manos							
Mueble de accesorios de limpieza							
Cajillas							
Recipientes de plástico							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable:						Supervisó:	


 <b>Control de Limpieza Área de Pan Popular</b> <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						<b>PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)</b>	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201____						<b>Turno:</b> DL008	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Estanterías							
Tarimas							
Mesas							
Pisos							
Paredes/ Azulejos							
Ventanas							
Techo							
Puertas, Cortinas Hawaianas							
Amasadora							
Boleadora							
Cilindro							
Carritos industriales							
Cámara de fermentación 1 y 2							
Amasadora 1 y 2							
Hornos							
Clavijeras							
Bandejas							
Área lavado							
Existencia de Gel de manos							
Basureros, tapados y limpios							
Responsable:						Supervisó:	



 <b>Control de Limpieza Área De repostería</b> <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						<b>PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)</b>	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201 ____						Turno:	
						Horario:	
						DL011	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Mesas							
Pisos							
Paredes/Azulejos							
Ventanas							
Puertas							
Cortinas Hawaianas							
Congeladores							
Refrigeradora							
Batidoras							
Cortadora							
Mesa fría							
Utensilios							
Basureros, tapados y limpios							
Mueble de accesorios de limpieza							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable: _____ Supervisó: _____							

 <b>Control de Limpieza Área de Pastelería</b> <b>Planta de Producción PANDOLSA</b>						<b>PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)</b>	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201 ____						Turno:	
						Horario:	
						DL010	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Estantería							
Carritos industriales							
Pisos							
Paredes/Azulejos							
Ventanas							
Gradas							
Puertas							
Cortinas Hawaianas							
Basureros, tapados y limpios							
Mueble de accesorios de limpieza							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable: _____ Supervisó: _____							



Control de Limpieza Área de Lavado y desengrase						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)	
 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b> Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201__						Turno:	
						Horario:	
						DL012	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Carritos industriales							
Piso							
Paredes/ Azulejos							
Techo							
Mesas							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable: _____						Supervisó: _____	

Control de Limpieza Área de Especialidades						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)	
 <b>Planta de Producción PANDOLSA</b> Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201__						Turno:	
						Horario:	
						DL013	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Estanterías							
Tarimas							
Mesas							
Piso							
Paredes/ Azulejos							
Ventanas							
Techo							
Puerta y Cortinas Hawaianas							
Freidora							
Chimenea							
Estufa							
Carritos industriales							
Amasadora 1 y 2							
Batidoras 1 y 2							
Laminadora							
Cilindro							
Área lavado							
Existencia de Gel para manos							
Basureros, tapados y limpios							
OBSERVACIONES							
Responsable							
Responsable: _____						Supervisó: _____	



Control de Limpieza de Cuartos Fríos y Bodega de Materias Primas Planta de Producción PANDOLSA						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTUR A (BPM)	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201 ____						Turno :	
						CUART O FRÍO No.	
						BODEG A No.	
						DL015	
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
<b>CUARTO FRÍO</b>							
Estantes							
Tarimas							
Pisos							
Techo							
Paredes							
Cortinas Hawaianas							
Orden en general							
<b>BODEGA</b>							
Estantes							
Tarimas							
Pisos							
Techo							
Paredes							
Orden en general							
OBSERVACION ES							
Responsable							
Responsable: _____						Supervisó: _____	

Control de Limpieza Sanitarios						PROGRAMA BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA (BPM)	
Semana: Del ____ al ____ de ____ de 201 ____						Turno:	DL016
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Limpieza de Sanitarios							
Pisos limpios y Secos							
Ventanas							
Paredes/ Azulejos							
Puertas							
Techo							
Basureros tapados, limpios y vacíos.							
Existencia de Papel Higiénico							
Limpieza de Lavamanos							
Existencia de Papel seca manos							
Existencia de Jabón y Gel para manos							
Observaciones:							
Responsable							
Responsable: _____						Supervisó: _____	







### FORMATO DE HIGIENE Y LIMPIEZA PERSONAL PANDOLSA

PROGRAMA  
BUENAS  
PRACTICAS DE  
MANUFACTURA  
(BPM)

TURNO: DL020

FECHA	NOMBRE	HIGIENE PERSONAL					INDUMENTARIA LIMPIA						FIRMA	SUPERVISOR
		Baño diario	Cabello corto/ amarrado	Ausencia de Barba y Bigote	Uñas limpias y cortas	Ausencia de accesorios	Playera	Gabacha	Pantalón	Zapatos	Mascarilla	Redecilla		

F: \_\_\_\_\_  
Responsable

F: \_\_\_\_\_  
Superviso



# Anexo 04

# Control del

# Programa

# Preventivo



**CONTROL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS  
"PLANTA DE PRODUCCIÓN PANDOLSA"**



Nombre de la pieza	Existencia		Estado de la pieza			Limpieza		Cambio de pieza		Observaciones
	Si	No	Bueno	Regular	Malo	Si	No	Si	No	
<b>I. TABLERO DE SISTEMAS</b>										
<b>QUEMADOR</b>										
Colgador										
Tornillo de Seguridad										
Electrodos										
Hornilla de flama										
Medidor de llama/ cañón										
Memoria de circuito										
Tapa del quemador										
Electroválvulas de sistema de gas propano										
Niples de acopla rápido										
Manguera entrada de gas										
<b>VARIADOR DE FRECUENCIA</b>										
60 Voltios (libre de error)										
Conexiones eléctricas										
Ventilador										
<b>CONTROLADORES</b>										
Tableros de circuito										
Tapa de cierre general										
<b>II. CÁMARA DE COCCIÓN</b>										
Tornillos										
Plataforma										
Casco interno										
Termocopla/Sensor de T°										
Calibración sensor										
<b>III. TURBINA</b>										
Entrada de Aire										
Motor										
Retenedor										
<b>IV. TABLERO DE CONTROL</b>										
Microcontactos										
Relés de tiempo										
Conexiones eléctricas										
Botones										
<b>V. EXTERIOR GENERAL</b>										
Puerta/Vidrio/empaque										
Manijas										
Chimenea de Caldera										
Vaporera										
Base Vaporera										

F. \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_  
Responsable Mantenimiento

Supervisó

Gerencia






**CONTROL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS  
"PLANTA DE PRODUCCIÓN PANDOLSA"**



NOMBRE DEL EQUIPO	FECHA INICIO DE MANTENIMIENTO		FECHA FIN DE MANTENIMIENTO		FECHA PROXIMO MANTENIMIENTO					
	CÁMARA DE FERMENACIÓN #									
Nombre de la pieza	Existencia		Estado de la pieza			Limpieza		Cambio de pieza		Observaciones
	Si	No	Bueno	Regular	Malo	Si	No	Si	No	
<b>I. MOTORES</b>										
Motor No. 1										
Motor No. 2										
Motor No. 3										
Motor No. 4										
<b>II. CALDERAS</b>										
Caldera No. 1										
Caldera No. 2										
Caldera No. 3										
Caldera No. 4										
<b>III. OROMETRO</b>										
Horas encontradas										
Horas de mantenimiento										
<b>IV. CONTROLADORES</b>										
Tableros de circuito										
Botones										
Conexiones eléctricas										
<b>V. EXTERIOR GENERAL</b>										
Puerta										
Empaques										
Manijas										
Material casco externo										
Material casco interno										



**CONTROL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO DE EQUIPOS  
"PLANTA DE PRODUCCIÓN PANDOLSA"**

	<b>NOMBRE DEL EQUIPO</b>		<b>FECHA INICIO DE MANTENIMIENTO</b>			<b>FECHA FIN DE MANTENIMIENTO</b>			<b>FECHA PROXIMO MANTENIMIENTO</b>	
	<b>COMPRESOR AIRE COMPRIMIDO (TIPO TORNILLO)</b>									
<b>Nombre de la pieza</b>	<b>Existencia</b>		<b>Estado de la pieza</b>			<b>Limpieza</b>		<b>Cambio de pieza</b>		<b>Observaciones</b>
	Si	No	Buena	Regular	Mala	Si	No	Si	No	
<b>I. TANQUE SEPARADOR DE ACEITE</b>										
Filtro de Aceite No. 1										
Filtro de Aceite No. 2										
Tanque										
Aceite										
Medidor de presión										
<b>II. SISTEMA DE MOTORES</b>										
Faja										
Motor										
Filtro de Aire										
<b>III. SISTEMA DE CIRCUITO</b>										
Tablero de circuito										
Filtro de Sistemas										
Entrada principal de circuito										
Pantalla digital										
Botones										
<b>IV. PARTE LATERAL DEL CONDESADOR</b>										
Filtro de panel										
<b>V. UNIDAD DE ENFRIADOR</b>										
Unidad condensadora										
Mangueras de llenado										
Mangueras de salida (Agua)										
Mangueras de salida (Aire)										
Filtro de Aire I										
Filtro de Aire II										



# Anexo 05

## Cronograma

### De

# Capacitaciones



## PROGRAMA CAPACITACIONES PERSONAL DOÑA LUCÍA 2015

No.	ÁRE O DEPTO.	CLASIFICACIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES						DL007					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	SALA DE VENTAS														
2															
3															
15	VENTAS POR RUTEO														
16															
17															
19	EMPAQUE ESPECIAL														
20															
21															
25	EMPAQUE POPULAR														
26															
27															
31	BODEGA Y LOGISTICA														
32															
33															
40	PERSONAL ADMINISTRATIVO														
41															
42															
46	PRODUCCIÓN														
47															
48															



# Anexo 06

## Control de

### Tarjetas

### de Salud



## Panificadora Doña Lucía



Formato: RRHH.CTS-011-PANDOLSA-01-2014 (DL009)

# CONTROL DE TARJETAS DE SALUD

No.	NOMBRES Y APELLIDOS	FECHA DE EMISIÓN	FECHA DE CADUCIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			



# Anexo 07

## Controles de Calidad





**Control de Cloro y Ph del agua**  
**Planta de Producción DL021**  
**PANDOLSA Hoja No: \_\_\_\_\_**

**Fecha: Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_\_\_\_**

Día	Popular		Especialidades		Cocina		Repostería		Empaque		Sala de Ventas	
	Cl	Ph	Cl	Ph	Cl	Ph	Cl	Ph	Cl	Ph	Cl	Ph
Lunes												
Martes												
Miércoles												
Jueves												
Viernes												
Sábado												
Domingo												

**Observaciones:**

**Responsable: \_\_\_\_\_ Supervisó: \_\_\_\_\_**







## Control de Evaluación Producto Terminado PANDOLSA

**PROGRAMA  
BUENAS PRACTICAS DE  
MANUFACTURA (BPM)**

RESPONSABLE:				SUPERVISÓ:												MES:		DL022													
PRODUCTO	FECHA DE SUPERVISIÓN	FECHA PRODU.	FECHA VENC.	TURNO	Color			Olor			Sabor			Textura			Apariencia			PESO			VOLUMEN			PRODUCTO NO CONFORME				PRODUCTO CONFORME	OBSERVACIONES
					B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M	CORRECCIÓN		

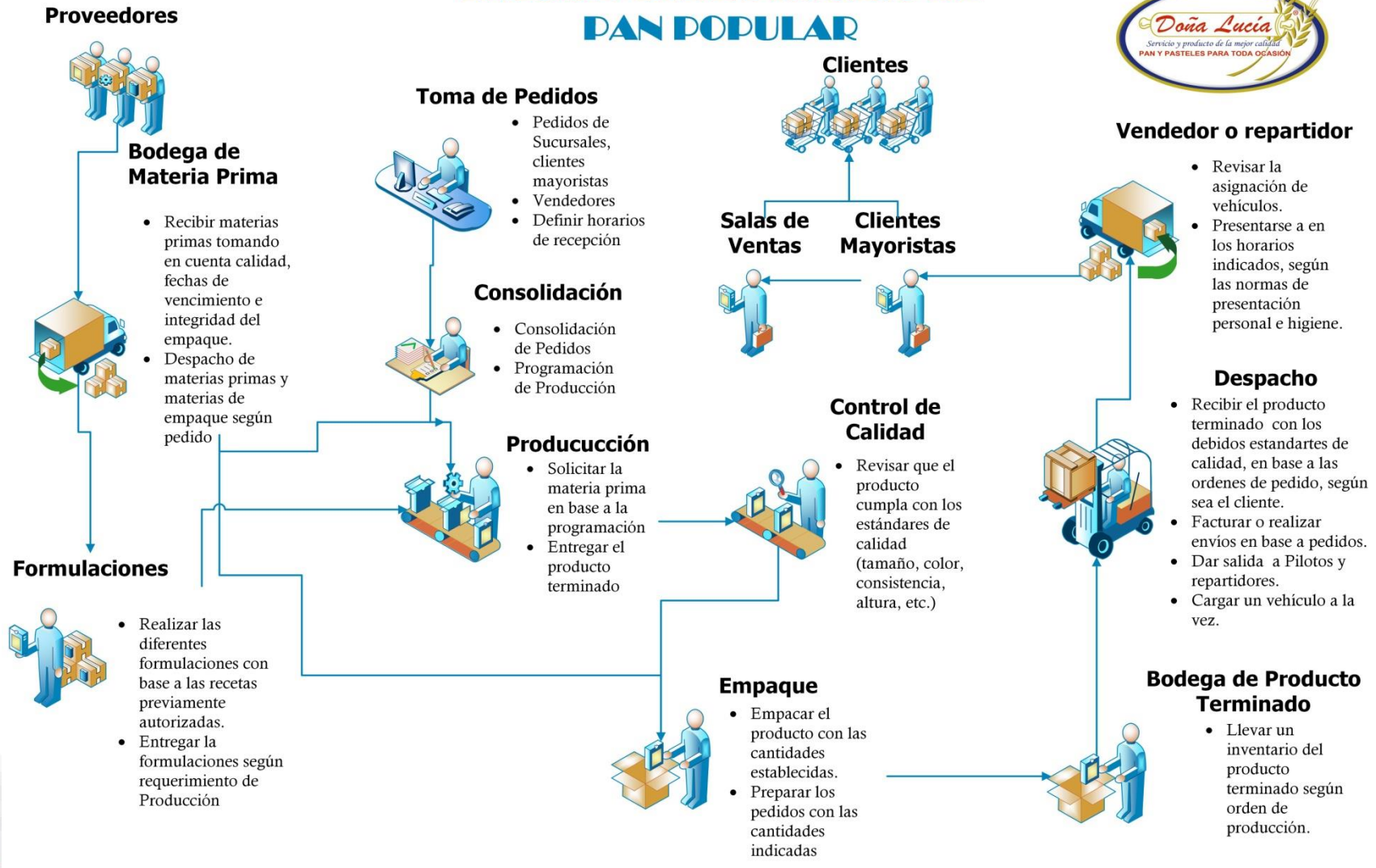


# Anexo 08

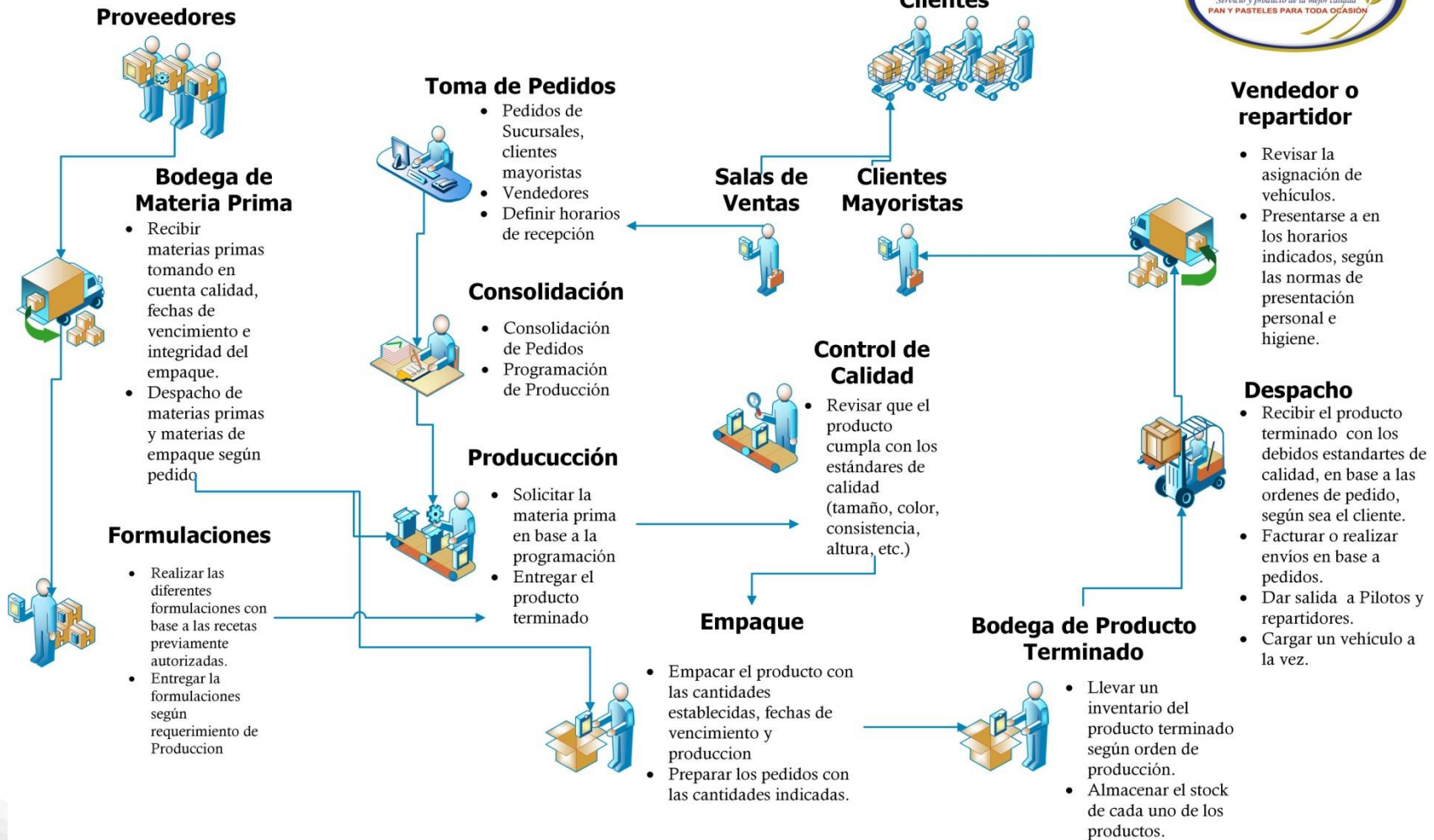
## Diagramas de flujo Por Área



# DIAGRAMA DE PROCESO DE PAN POPULAR

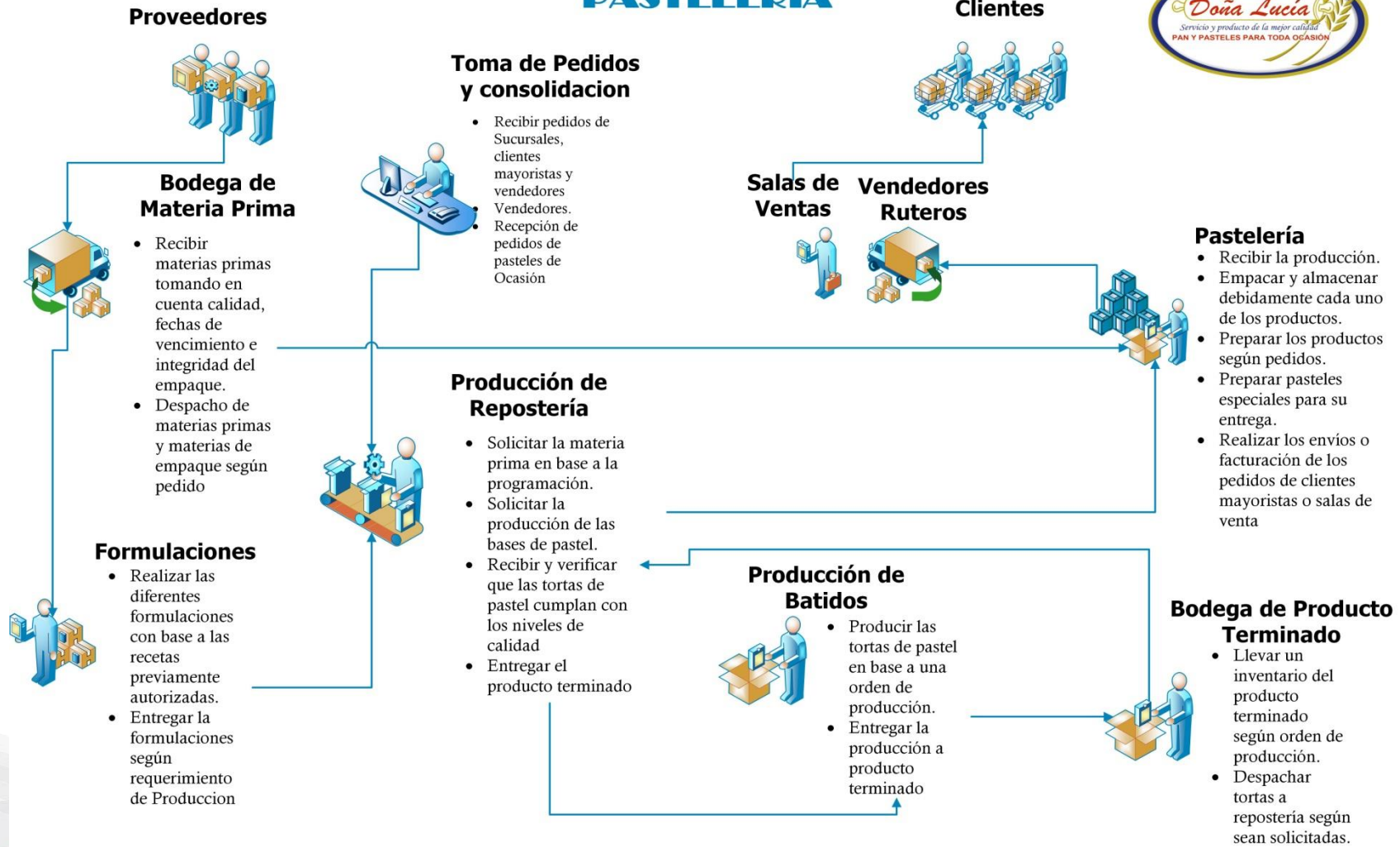


# DIAGRAMA DE PROCESO DE PAN ESPECIAL

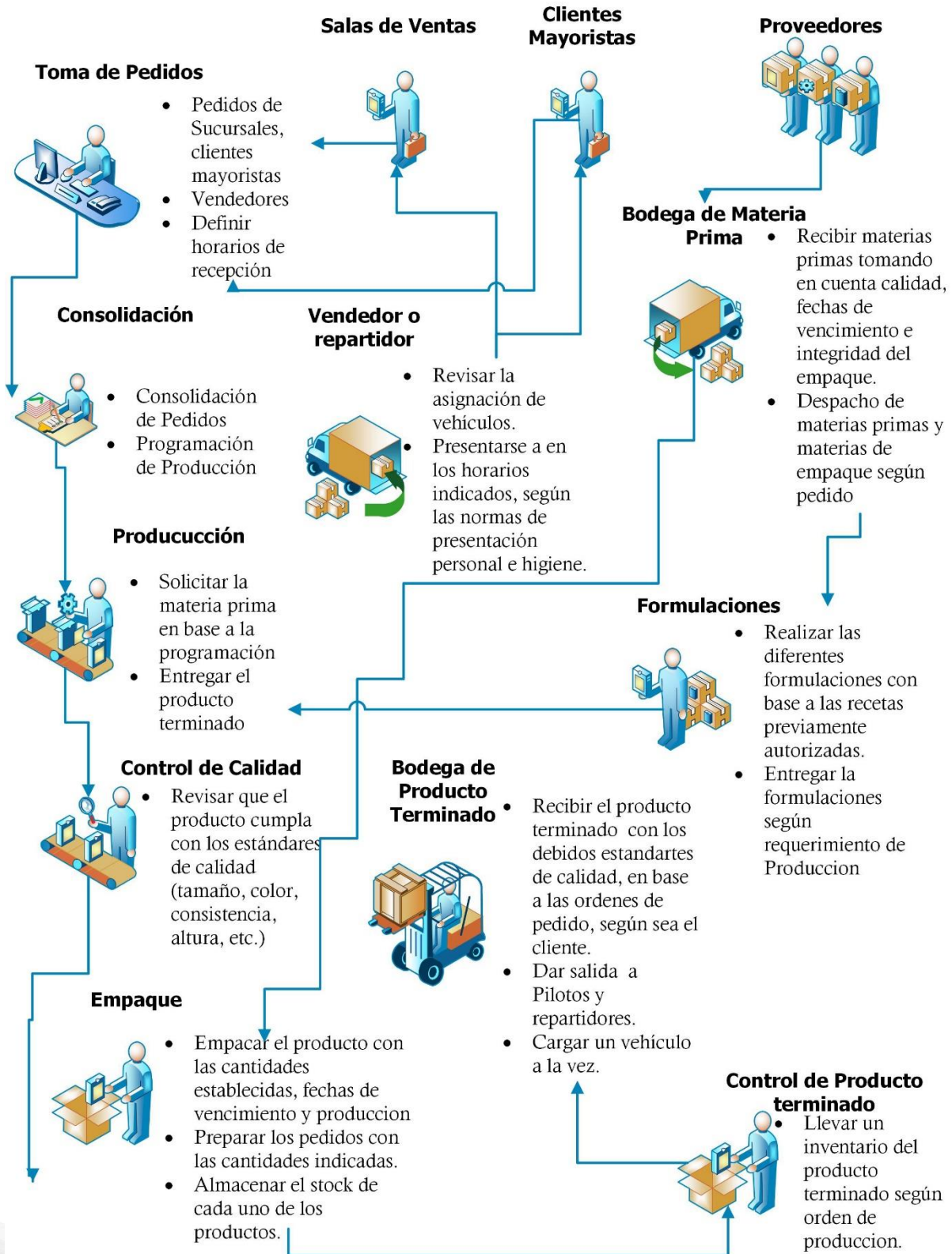




# DIAGRAMA DE PROCESO DE PASTERERIA



# PAN ESPECIAL Y PASTELITOS



# Anexo 09

# Controles de

# Temperatura





		PANDOLSA										Congelador No. _____
		CONTROL DE TEMPERATURAS EQUIPO DE CONGELACIÓN										SEMANA DEL ___AL ___ DE _____ DE 201___
LUNES												DL023
HORA TEMP	6:00 a.m.	7:00 a.m.	8:00 a.m.	9:00 a.m.	10:00 a.m.	11:00 a.m.	12:00 p.m.	01:00 p.m.	02:00 p.m.	3:00 p.m.	4:00 p.m.	OBSERVACIONES
-16												
-8												
-6												
-4												
-3												
-2												
0												
1												
2												
ENCARGADO: F. _____						SUPERVISÓ: F. _____						



		PANDOLSA										Cuarto Frío No. _____
		CONTROL DE TEMPERATURAS EQUIPO DE REFRIGERACIÓN										SEMANA DEL ___AL ___ DE _____ DE 201___
LUNES												DL026
HORA TEMP	4:00 a.m.	6:00 a.m.	8:00 a.m.	10:00 a.m.	12:00 p.m.	02:00 p.m.	04:00 p.m.	06:00 p.m.	08:00 p.m.	10:00 p.m.	12:00 a.m.	OBSERVACIONES
-2												
0												
2												
4												
6												
8												
10												
12												
14												
ENCARGADO: F. _____						SUPERVISÓ: F. _____						





# Anexo 2

## Panadería Doña Lucía

### Investigación de Mercados en Salamá, Baja Verapaz



Elaborado por:  
Martha Adriana  
Milián Méndez  
Epesista San Carlos  
de Guatemala

Revisado por:  
Ing. Gembly Reyes  
Gerente de  
Producción

Vo. Bo.  
Lic. Hugo Rolando  
Caal  
Gerente General



## Índice

Introducción	1
Objetivos	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
1. La empresa	4
1.1. Nombre	4
1.2. Localización	4
1.3. Estructura organizacional	4
1.3.1. Area administrativa	4
1.3.2. Area de marketing	5
1.3.3. Area financiera	5
1.3.4. Area de operaciones	5
1.3.5. Area de talento humano	5
1.3.6. Puestos	5
a. Gerente general	5
b. Encargado de finanzas	5
c. Encargado de operaciones	6
d. Vendedores	6
e. Panaderos	6
1.3.7. Organigrama	6
1.4. Sector económico al que pertenece	7
1.5. Actividad principal	7
1.6. Mezcla de mercadotecnia	7
1.6.1. Producto	7
a. Logotipo o marca	7
b. Descripción del proceso productivo	8
1.6.2. Plaza	10
a. Lugar de venta del producto	10
b. Tipo de transponte	10
1.6.3. Publicidad	11
a. Medio publicitario principal	11
b. Eslogan publicitario	11
1.6.4. Precio	11
2. Marco de referencia y definición del problema	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Historia de la empresa	13
2.2.1. Análisis interno	13
a. Análisis de los recursos disponibles	13
b. Análisis de costos	14
2.2.2. Análisis externo	14
a. Análisis del sector y del mercado de referencia	14



b. Análisis de las limitaciones	14
2.2.3. Análisis FODA	15
a. Fortalezas	15
b. Debilidades	15
c. Oportunidades	16
d. Amenazas	16
2.3. Planteamiento del problema	16
2.4. Pregunta de investigación	17
2.5. Justificación del problema	17
2.6. Objetivo de la investigación	17
2.7. Alcances	17
2.8. Segmentación del mercado	18
a. Segmentación geográfica	18
b. Segmentación demográfica	18
c. Segmentación psicográfica	18
3. Formulación del diseño de investigación	19
3.1. Tipo de investigación	19
3.2. Características del tipo de investigación	19
3.3. Procedencia de los datos	19
a. Fuentes secundarias	20
b. Fuentes primarias	20
3.4. Area de influencia	20
3.5. Diseño de la muestra	20
3.5.1. Determinación del universo	21
3.5.2. Determinación de la muestra	21
3.5.3. Técnica del muestreo probabilístico	21
3.5.4. Bosquejo de instrumentos	21
3.5.5. Resultado de la prueba piloto	24
3.6. Escala de medición	24
3.7. Elaboración de presupuesto	24
3.8. Calendario de actividades	24
4. Trabajo de campo y recolección de datos	25
4.1. Objetivos	25
4.1.1. General	25
4.1.2. Específicos	25
4.2. Planificación	25
4.3. Características del personal de campo	26
4.4. Capacitación al personal de campo	26
4.5. Errores cometidos en la recolección de datos	27
4.6. Recursos requeridos	27
4.6.1. Humanos	27
4.6.2. Materiales	27
4.6.3. Financieros	27



4.6.4. Tecnológicos	28
4.7. Controles de trabajo de campo	28
5. Preparación y análisis de datos	29
6. Presentación del informe de resultados	47
6.1. Empresa	47
6.2. Producto	47
6.3. Problema	47
6.4. Objetivos	48
6.4.1. General	48
6.4.2. Específicos	48
6.5. Conclusión	48
6.6. Recomendaciones	49
Conclusiones	50
Recomendaciones	51

## Índice de Tablas

Tabla 1. Presupuesto	24
Tabla 2. Calendario de actividades	24
Tabla 3. ¿Consume pasteles?	29
Tabla 4. ¿Con que periodicidad consume pasteles?	30
Tabla 5. ¿Qué tipo de pan es el que más le gusta?	31
Tabla 6. ¿Qué busca cuando compra un pastel?	32
Tabla 7. ¿Qué busca en el pan que consume?	33
Tabla 8. ¿Qué es lo que más le gusta de un pastel?	34
Tabla 9. ¿Qué tipo de pastel es el que más le gusta?	35
Tabla 10. ¿En dónde acostumbra a comprar sus pasteles habitualmente?	36
Tabla 11. ¿En qué panadería compra su pan habitualmente?	37
Tabla 12. ¿Cómo se entera usted acerca de alguna promoción?	38
Tabla 13. ¿En qué época del año considera que consume más pasteles?	39
Tabla 14. ¿Con que periodicidad consume pan?	40
Tabla 15. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel pequeño?	41
Tabla 16. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel mediano?	42
Tabla 17. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel grande?	43
Tabla 18. ¿Con que acompaña su pan?	44
Tabla 19. ¿Conoce el servicio de panes y pasteles que brinda Doña Lucía?	45
Tabla 20. ¿Le gustaría probar nuestro producto?	46

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación de Panificadora Doña Lucía	4
Figura 2. Organigrama de Panificadora Doña Lucía	6



Figura 3. Logotipo de Panificadora Doña Lucía	8
Figura 4. Diagrama de flujo de pan especial y pastelitos	8
Figura 5. Diagrama de flujo de pan especial	9
Figura 6. Diagrama de flujo de pan popular	9
Figura 7. Diagrama de flujo de pastelería	10
Figura 8. ¿Consume pasteles?	29
Figura 9. ¿Con que periodicidad consume pasteles?	30
Figura 10. ¿Qué tipo de pan es el que más le gusta?	31
Figura 11. ¿Qué busca cuando compra un pastel?	32
Figura 12. ¿Qué busca en el pan que consume?	33
Figura 13. ¿Qué es lo que más le gusta de un pastel?	34
Figura 14. ¿Qué tipo de pastel es el que más le gusta?	35
Figura 15. ¿En dónde acostumbra a comprar sus pasteles habitualmente?	36
Figura 16. ¿En qué panadería compra su pan habitualmente?	37
Figura 17. ¿Cómo se entera usted acerca de alguna promoción?	38
Figura 18. ¿En qué época del año considera que consume más pasteles?	39
Figura 19. ¿Con que periodicidad consume pan?	40
Figura 20. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel pequeño?	41
Figura 21. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel mediano?	42
Figura 22. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel grande?	43
Figura 23. ¿Con que acompaña su pan?	44
Figura 24. ¿Conoce el servicio de panes y pasteles que brinda Doña Lucía?	45
Figura 25. ¿Le gustaría probar nuestro producto?	46





## Introducción

Inicialmente se llevó a cabo un proceso de investigación de mercados para conocer las expectativas de los consumidores, acerca de los productos que brinda Panificadora Doña Lucía, en donde se tuvo la oportunidad de realizar el instrumento de la encuesta donde se utilizó la muestra entre hombres y mujeres de 15 a 60 años de edad; con la finalidad de identificar el posicionamiento de dicha empresa, como las preferencias y necesidades de los consumidores de productos de panes y pasteles del área del Municipio de Salamá, Baja Verapaz.

El diagnóstico empresarial es una herramienta administrativa que nos brinda un panorama real de como una empresa se encuentra estructurada, como también de como maneja sus diferentes procesos de producción o servicios que presta; así mismo, se detallan las debilidades que pueda poseer en algún área de la empresa, la cual se necesite reforzar. La investigación de mercados es la herramienta necesaria para el ejercicio del marketing.

Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno, esta se compone de instrumentos y técnicas que al aplicarse generan una información con un alto grado de validez y confiabilidad con respecto a los comportamientos y características del mercado que se estudia en este caso en Salamá, Baja Verapaz y observar cual es el posicionamiento de nuestro producto a base de harina como lo son los panes y pasteles.

Panificadora Doña Lucía, como parte de la investigación de mercados que se realizó, se presenta los diferentes temas que se estudiaron para obtener resultados verídicos, en el primer capítulo presentamos contenidos como la identificación de la empresa en el mercado, como a que se dedica, como está estructurada su organización y las líneas de mando, a que sector pertenece, cual es la actividad principal, la descripción de los productos que se elaboran, así como ciertas estrategias de marketing que están implementadas dentro de la organización y datos generales muy propios de dicha empresa.

En el capítulo dos tenemos el marco de referencia, así como la definición del problema, empezando con los antecedentes de la elaboración del pan y luego de los pasteles, realizando un análisis interno de la empresa y luego un análisis externo y así poder estructurar un análisis FODA, para poder plantear el problema y elaborar la pregunta de investigación, justificando toda la problemática de los efectos que este puede conllevar, dando como resultado los objetivos, los alcances y definir la segmentación del mercado al que se está enfrentando.



Como parte del capítulo tres encontramos la formulación del diseño de investigación, teniendo contenidos como el tipo de investigación que se utilizara en este caso será la descriptiva y las características de este tipo, la procedencia de los datos, el area donde se realizara la investigación, el diseño de la muestra y nuestro público objetivo, la determinación del universo y de la muestra, así como la técnica del muestreo que en este caso se utilizó la encuesta.

El capítulo cuatro tenemos el trabajo de campo y la recolección de los datos, como los objetivos de la investigación de mercados, como se planifico y las características del personal de campo; y en el capítulo cinco tenemos representados los resultados en forma gráfica y porcentual de lo que se percibió de la población que se encuestó en el area de Salamá, Baja Verapaz.

La presentación del informe de resultados es parte del capítulo seis, en el cual están los temas más relevantes de la investigación como lo es la empresa, el producto, el problema, los objetivos, las conclusiones y recomendaciones de este estudio que se elaboró.



## Objetivos

### General

Desarrollar una investigación de mercados para conocer el mercado competente al que se enfrenta y el posicionamiento de los productos de Panificadora Doña Lucía.

### Específicos

- a. Identificar las oportunidades de mercado para tener mayor participación.
- b. Contribuir a que el cliente tenga un mejor conocimiento de los servicios que se prestan actualmente.
- c. Mejorar la percepción e imagen de la empresa ante los clientes.







## 1. La empresa

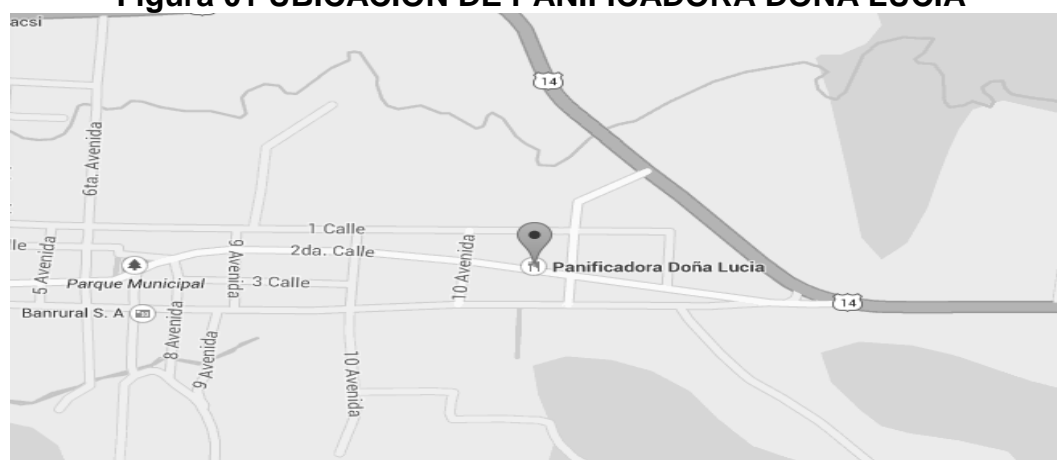
### 1.1. Nombre

El nombre comercial de la empresa es Panificadora Doña Lucia S.A. ya que es una empresa que se dedica a la elaboración de panes y pasteles.

### 1.2. Localización

Las instalaciones de producción de la empresa están ubicadas en la 2ª calle 11-25 zona 3, Barrió Asunción, Tactic, Alta Verapaz.

**Figura 01 UBICACIÓN DE PANIFICADORA DOÑA LUCIA**



Fuente: <https://www.google.com.gt/maps/place/Panificadora+Do%C3%B1a+Lucia/@15.3.185279>

### 1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se compone de las unidades administrativas que la integran en los cuales se definen los niveles jerárquicos, funciones y puestos de cada colaborador.

#### 1.3.1. Área administrativa

En este departamento se coordina y supervisa las actividades que se llevan a cabo en la organización para un buen funcionamiento.

#### 1.3.2. Área de marketing

Planea, organiza, dirige y evalúa todos los aspectos relacionados con la comercialización, distribución; así como la promoción del producto.



### **1.3.3. Área financiera**

Su función es la administración eficaz del capital, así como los ingresos y egresos de la empresa. Proponer una buena información financiera clara, oportuna y relevante; la cual es muy importante para el gerente conocer la situación financiera de la empresa.

### **1.3.4. Área de operaciones**

Su función principal es la responsabilidad en la producción de panes y pasteles, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad y mejorar la satisfacción de los clientes.

### **1.3.5. Área de talento humano**

Esta área es la que se encarga de controlar la aplicación de las políticas y métodos de administración del personal según las directrices que defina la entidad, para optimizar el desarrollo del talento humano y el desempeño de los servidores de la entidad.

### **1.3.6. Puestos**

Se describe los puestos desempeñados dentro de la organización.

#### **a. Gerente general**

Es la persona encargada de planificar, dirigir y controlar la gestión general de la empresa y asignar los recursos de la organización.

#### **b. Encargado de finanzas**

Clasifica, registra, analiza e interpreta la información financiera de la empresa, además de llevar el control de la misma.

#### **c. Encargado de operaciones**

Lleva el estricto control de los distintos procesos que conlleva la elaboración de panes y pasteles



#### d. Vendedores

Son los encargados de distribuir el producto el cual se realiza por medio de transporte terrestre (camiones).

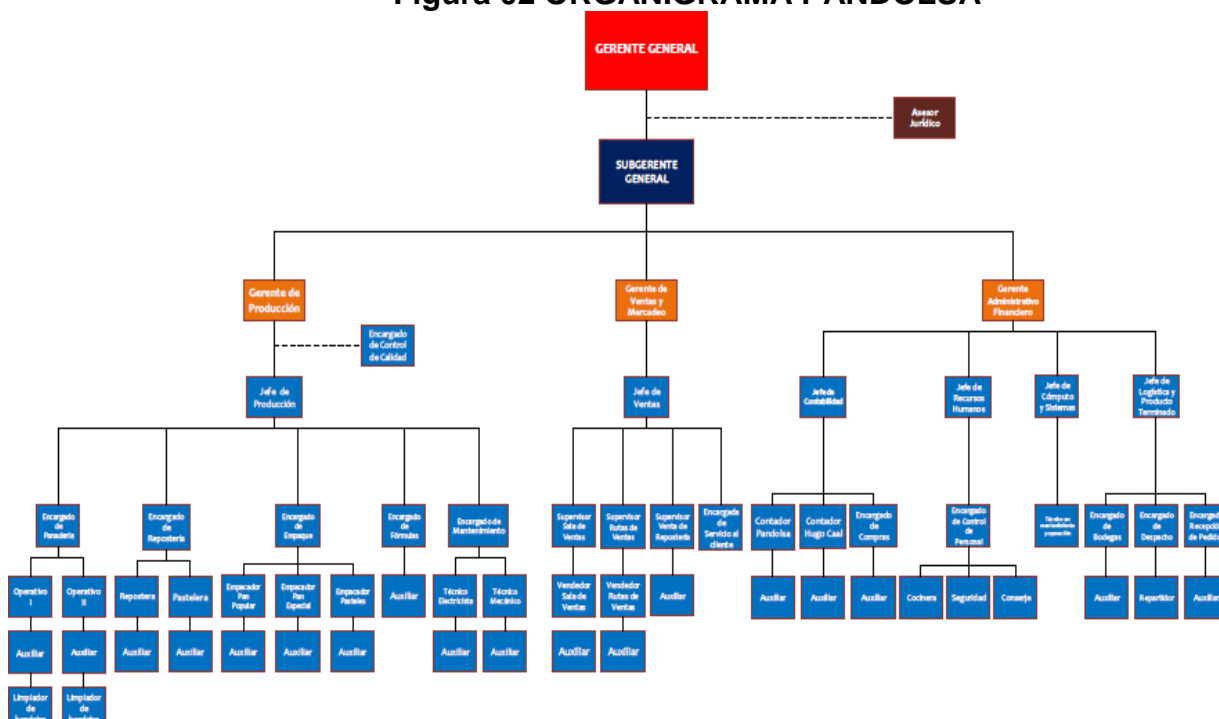
#### e. Panaderos

Son las personas que fabricaran el producto, cuando tengan a la mano la materia prima.

### 1.3.7. Organigrama

Este organigrama se realiza con el fin de dar a conocer los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad.

**Figura 02 ORGANIGRAMA PANDOLSA**



### 1.4. Sector económico al que pertenece

Panificadora Doña Lucia S.A. se enfoca al sector semi-industrial y tendrá como giro de negocio la producción, comercialización y empaquetado de panes y



pasteles, enfocándose a los clientes de Alta y Baja Verapaz, La Ruta al Polochic, Peten y El Progreso.

### **1.5. Actividad principal**

La Panadería Doña Lucia S.A. fue creada especialmente para la producción de panes y pasteles, los cuales son elaborados con las más estrictas normas de seguridad e higiene, brindándole a sus clientes un producto con altos estándares de calidad, y con un alto grado de aceptación en el mercado, tomando para su elaboración productos 100% naturales que se encuentran en nuestra región.

### **1.6. Mezcla de mercadotecnia**

La empresa tendrá a la venta en sus instalaciones el producto a clientes tanto individual como a mayoristas, también será distribuido por nuestras sucursales y los vendedores ruteros identificados, por medio de vehículos para carga liviana, con lo que las rutas deberán de surtir de productos a todas las tiendas de barrios, tiendas de conveniencia, abarroterías, llegando así a todos nuestros consumidores.

#### **1.6.1. Producto**

El pan y los pasteles son productos perecederos de primera necesidad y forma parte de la dieta alimenticia de la población. Los diferentes tipos que se elaboran son: pan popular, pan especial, pan batido y pasteles.

##### **a. Logotipo o marca**

Es un signo grafico que identifica a una empresa, un producto comercial o en general, cualquier entidad pública o privada. El siguiente logotipo que se presenta es el que identifica a la empresa Panificadora Doña Lucia S.A.



## Figura 03 LOGOTIPO DE PANDOLSA

# Descripción del logotipo



### b. Descripción del proceso productivo

Se presenta a continuación los procesos que se tienen en las diferentes áreas de producción dentro de la empresa.

Figura 04 DIAGRAMA DE FLUJO PAN ESPECIAL Y PASTELITOS

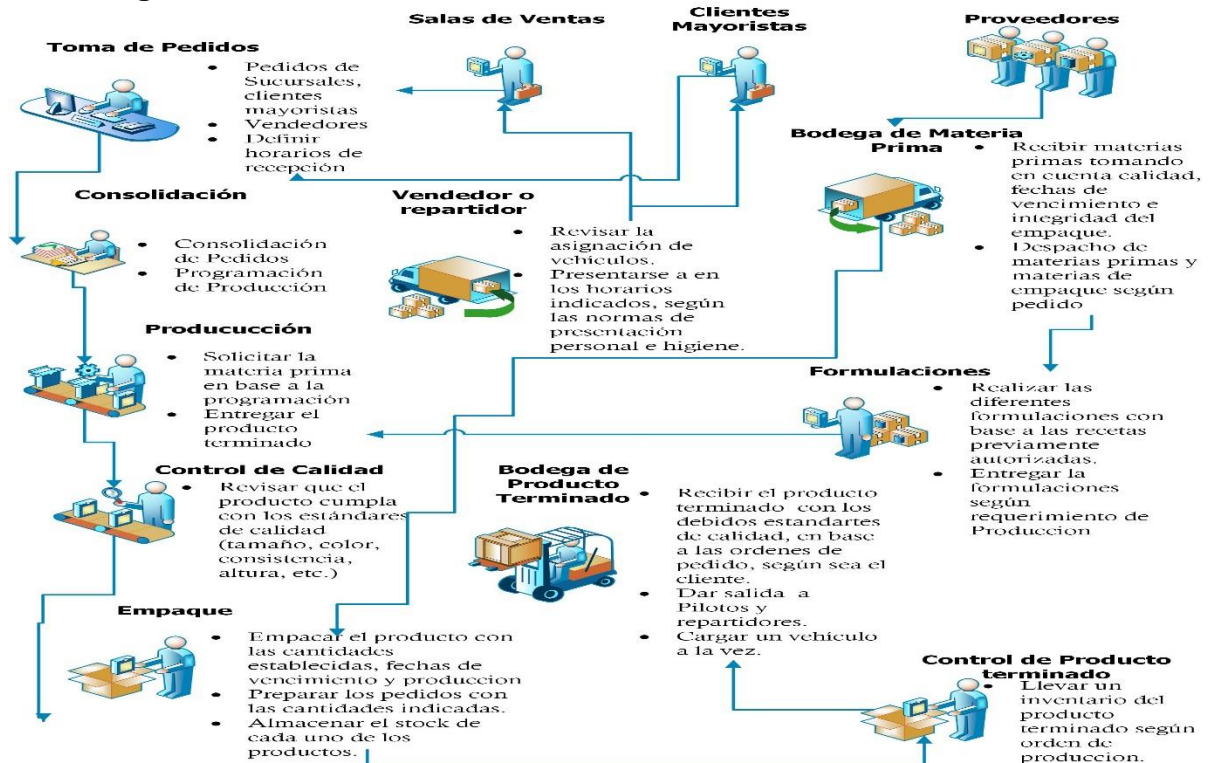




Figura 05 DIAGRAMA DE FLUJO PAN ESPECIAL

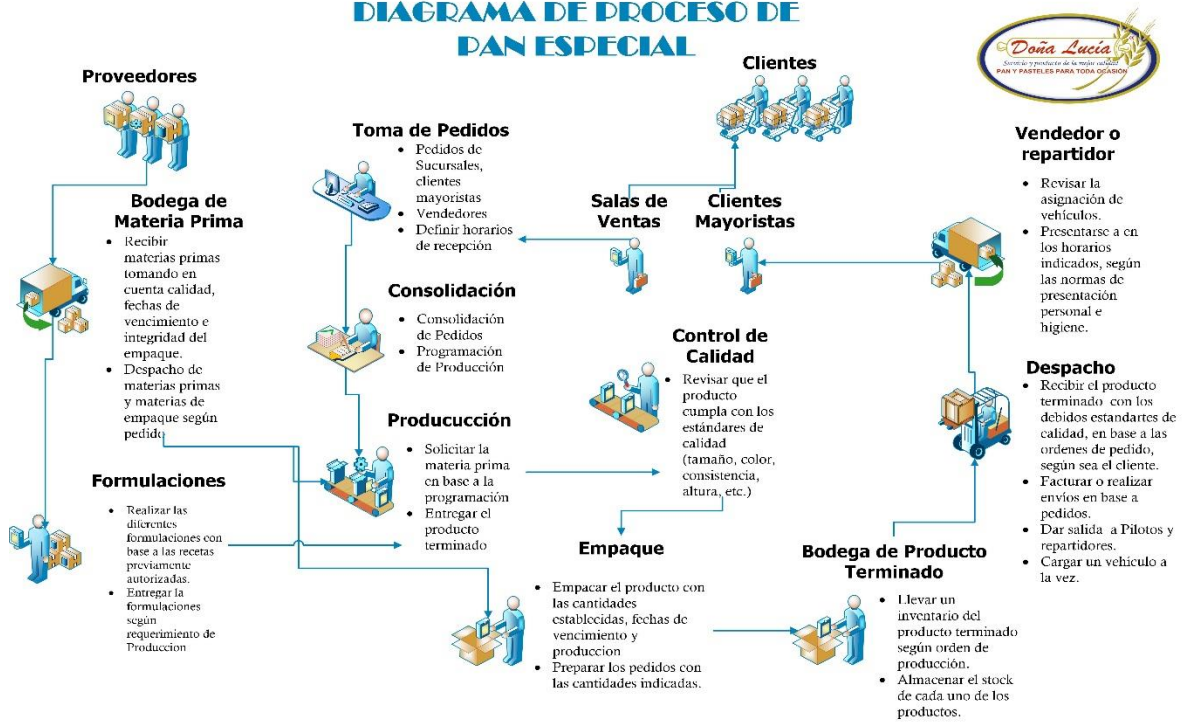
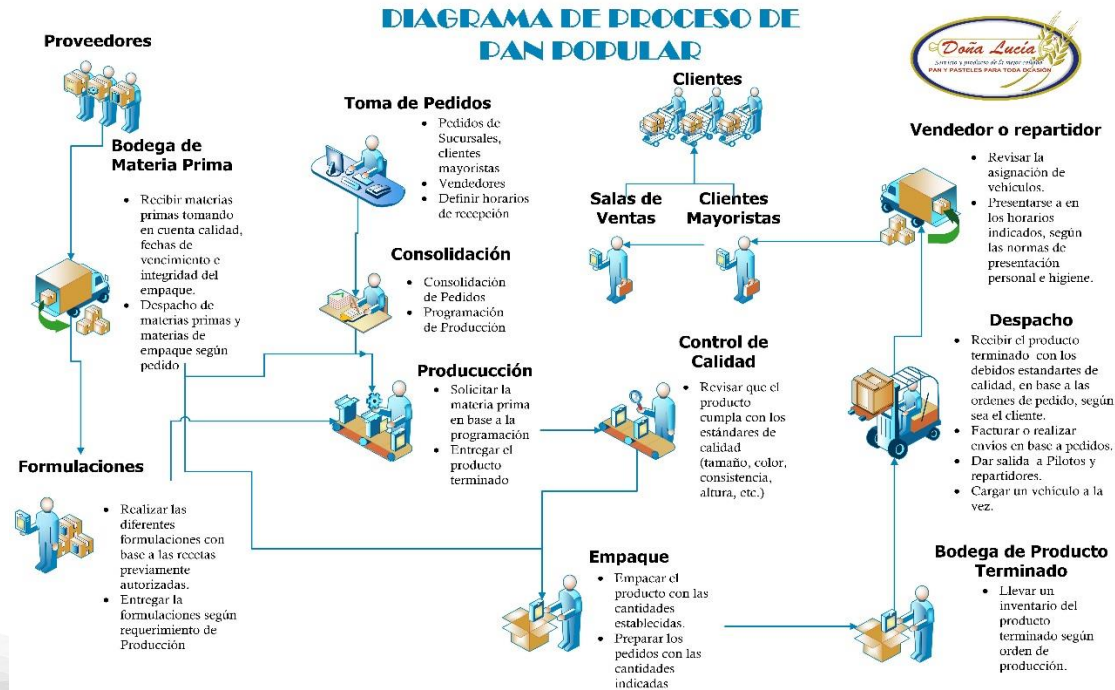
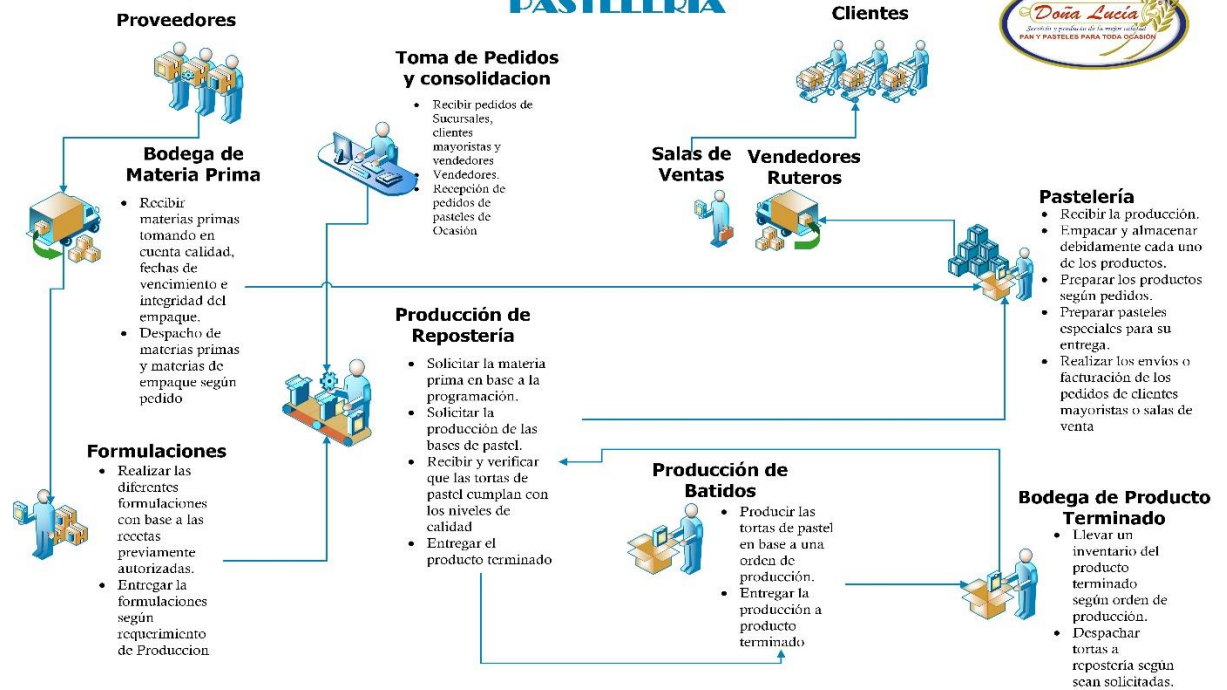


Figura 06 DIAGRAMA DE FLUJO PAN POPULAR



**Figura 07 DIAGRAMA DE FLUJO DE PASTELERIA**  
**DIAGRAMA DE PROCESO DE PASTELERIA**



### 1.6.2. Plaza

Lugar donde se debe vender nuestro producto, para que llegue a los consumidores meta.

#### a. Lugar de venta del producto

- Se tendrá el producto ya disponible a la venta en nuestras instalaciones.
- Las tiendas de barrio, tiendas de conveniencia; llegando así a todos nuestros consumidores.

#### b. Tipo de transporte

El producto será distribuido por nuestros vendedores ruterros identificados, por medio de vehículos (camiones) para carga liviana.

### 1.6.3. Publicidad

Es el medio por el cual se da a conocer nuestro producto para que el cliente pueda degustar de un sabor diferente y de calidad.





#### **a. Medio publicitario principal**

- Página de internet
- Radio
- Rótulos publicitarios
- Comunicación entre productores, intermediarios y consumidores finales
- Anuncios en periódicos (nuestro diario)
- Spot en las salas de ventas con mensajes publicitarios

#### **b. Eslogan publicitario**

El eslogan publicitario que nos identifica es “Producto y servicio de la mejor calidad”.

#### **1.6.4. Precio**

Las ventas se realizan al contado, no se cuenta con crédito para los intermediarios, ya que el capital tiene que retornar para reinvertirlo de nuevo.



## 2. Marco de Referencia y Definición del Problema

### 2.1. Antecedentes

El pan fue siempre un símbolo de humildad. Los creyentes se lo piden a Dios, los que piden en la calle extienden su mano diciendo, una moneda para comprar un pedazo pan. El pan es una forma simbólica de representar la necesidad desde la humildad. Es considerado el alimento mínimo que el hombre necesita para sobrevivir.

EL origen del pan se remonta a 6000 años AC y su descubrimiento fue accidental como suelen ocurrir estas cosas. Una crecida del río Nilo en forma circunstancial, inundó un depósito de trigo. Horas más tarde volvió el río a su cauce normal y los egipcios encontraron que el trigo se había transformado en una masa hinchada como nunca habían visto.

Al no saber qué hacer con ella se les ocurrió como a modo de experimento ponerla en el horno. El resultado de esta cocción fue algo similar al pan. Por supuesto que luego de esta experiencia fueron probando distintos métodos hasta que lograron que el producto final, fuese más agradable y más gustoso tanto a la vista como al paladar. Hay muchas pruebas que nos demuestran que los egipcios eran conocedores de la levadura y que sabían cómo aplicarlas en la elaboración del pan y la cerveza. Algunos arqueólogos aseguran haber encontrado panes petrificados en los Alpes Suizos.

Esto daría la certeza de que el pan era conocido ya desde la Edad de Piedra, se han descubierto restos de levaduras de panificación en vasijas correspondientes al periodo pre-dinástico antiguo. La presencia de levadura en estas regiones se comprobó a través de análisis químicos. Estos análisis se realizaron con residuos encontrados en las vasijas que se empleaban para fermentación del pan y que pertenecían a esa misma época.

El pan siempre ha estado presente en la mesa de cada comida, a través de las distintas culturas y de los tiempos. En algunos casos, como en las familias más humildes, el pan fue tomado como alimento base y en las familias más pudientes el pan cumplía el rol de acompañar la comida. Y esta realidad tiene una explicación desde el punto de vista científico. Ya que el pan es un alimento muy nutritivo, necesario y al alcance de todos.



## 2.2. Historia de la empresa

“La empresa fue fundada el 20 de diciembre de 1994 como un negocio individual. Inicia sus operaciones en el Barrio Asunción de la Villa de Tactic, Alta Verapaz, con un panadero (fundador) y una dependiente en la sala de ventas. Operada bajo el concepto de una panadería de barrio y como un negocio familiar sin ninguna herramienta de control administrativo, ni organizacional.

En 1998 tomo un nuevo rumbo bajo la dirección del actual gerente (Licenciado Hugo Caal), quien inicio la transformación operativa y comercial, mediante la adquisición de maquinaria y equipo, lo que permitió tener más capacidad de producción.

En 2005 la empresa contaba ya con un total de sesenta empleados, vehículos de reparto y un gran potencial de crecimiento.

Actualmente cuenta con más de 140 empleados 12 sucursales que se encuentran ubicadas en Alta Verapaz (Tactic, Cobán, Carcha, San Cristóbal) y Baja Verapaz (Salamá), con una estructura organizacional definida, personal capacitado y especializado.”

### 2.2.1. análisis interno

Se evaluara la posición actual de la empresa combinando aspectos del mercado, las operaciones y las finanzas para un uso estratégico

#### a. Análisis de los recursos disponibles

Se cuenta con alta tecnología en la elaboración de los diferentes productos, en la transformación de la harina en pan y pasteles, se utilizan un sin número de materias primas las cuales se mezclan homogéneamente: los cuales pueden ser: azúcar, manteca, harina, etc.

#### b. Análisis de costos

El costo, se determina por medio del valor de la materia prima, la mano de obra y la maquinaria que se utiliza. De manera general podemos decir que el pan popular está valorado a cincuenta centavos; el pan especial a tres quetzales; y los pasteles de setenta a ciento treinta quetzales.



## 2.2.2. Análisis externo

Se hace referencia a la competencia que existe en el mercado a donde se está proyectando nuestro producto.

### a. Análisis del sector y del mercado de referencia

Actualmente, existe una gran variedad de marcas de pan y pasteles no solo reconocidas a nivel mundial, sino también marcas propias del país, como también podemos mencionar los locales; por lo tanto es un mercado muy competitivo con una amplia demanda hacia ese producto en especial.

El pan y los pasteles son unos de los productos favoritos de nuestra región, ya sea en días festivos o un día como cualquiera se consume en masa. Es un mercado muy demandante siempre con nuevos competidores, pero teniendo un producto de calidad siempre con grandes oportunidades.

Una de nuestras mayores ventajas es la de ser una empresa totalmente local, que produce panes y pasteles con un alto estándar de calidad, con lo que hemos entrado en la mente de las personas, ya sea niños, adolescentes y adultos no teniendo barreras para que lo consuman habitualmente haciéndolo un mercado importante que cuenta con perspectivas muy prometedoras.

### b. Análisis de las limitaciones (legales, fiscales, ambientales)

Se tiene que tener en consideración que la empresa viene trabajando desde unos años atrás por lo que cuenta con todos los requisitos establecidos en ley. La empresa Panificadora Doña Lucía S.A. tiene todos los documentos para su funcionamiento en orden, desde licencias sanitarias hasta las inscripciones ante la SAT. No obstante las limitaciones que se pueden hallar son con el tiempo en que duren todos estos aspectos legales que conllevan a retrasar marcha de la producción en el tiempo estipulado.

Con respecto al análisis ambiental se proyecta una disposición satisfactoria de los desechos del proceso, evaluando la posibilidad de que sean utilizados como la miga de pan y que trabajan sobre pedido para evitar los desperdicios; refiriéndonos a una visión clara de protección medioambiental así como una proyección de crecimiento en



beneficio del cliente al entregar como primer producto, alimentos producidos bajo estándares de higiene y calidad. Según los procesos que realizan al elaborar los diferentes productos que la empresa ofrece al mercado se observa que es muy reducida la emancipación de desperdicios o desechos ya que este tipo de productos es muy limpio y casi todo se puede reciclar.

### 2.2.3. Análisis FODA

El siguiente análisis permitirá fijar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta una organización.

#### a. Fortalezas

- Es una empresa familiar
- Se tiene un claro conocimiento de la competencia que hay en el mercado
- Imaginación y buena creatividad en el diseño del producto
- Se cuenta con buenos precios, accesibles al consumidor por ser un producto fabricado y distribuido en el medio.

#### b. Debilidades

- Fabricar un producto que tenga deficiencias como sabor, tamaño, diseño o forma
- Una deficiente capacidad en la producción, por maquinas o personal ineficiente
- Falta de espacio para la producción
- Específicamente en el área de Salamá, Baja Verapaz están mal ubicadas las salas de ventas que se tienen.

#### c. Oportunidades

- Es un producto popular, reconocido a nivel local por su sabor y calidad
- Ampliación en la gama de productos, con diseños por cada temporada del año

#### d. Amenazas

- La competencia





- Cambios en los gustos y necesidades del cliente
- El favoritismo a las marcas reconocidas
- Nuestra marca no está posicionada en Salamá, Baja Verapaz

### 2.3. Planteamiento del problema

Los mercados generan una mayor exigencia en cuanto a calidad y precio del producto, lo que lleva a las empresas a que estén en constante búsqueda de métodos para reducir los costos de producción y aumentar la rotación de inventario.

Por otra parte el pan y los pasteles han sido y es una fuente nutricional de mucha trayectoria, y ha tenido muchos usos comerciales, complaciendo los gustos de diversos sectores de la población; a la par de todo este proceso está el crecimiento de la demanda entre los consumidores que son varios.

Nuestra empresa busca la comercialización de panes y pasteles que caractericen el servicio y producto de la mejor calidad en el ámbito local y los puntos de ventas donde se tiene la presentación del producto.

En el municipio de Salamá, Baja Verapaz se percibe que no existe una panadería y pastelería propia de la región, por lo que se incursiono esta empresa, observando la poca afluencia de los clientes; por lo que se necesita y se cree conveniente la realización de la investigación de mercados para indagar cual es el problema de dicho análisis y así mismo saber a ciencia cierta donde se encuentra posicionada la empresa y cada uno de los productos que se ofrece en este mercado; para que de esta manera se pueda buscar soluciones de dichos problemas que se encuentren con este estudio.

### 2.4. Pregunta de investigación

¿Cuál será el posicionamiento de la empresa como de los productos de la Panificadora Doña Lucia, en el área de Salamá, Baja Verapaz?

### 2.5. Justificación del problema (análisis de los efectos)

Esta empresa se incursiona en el municipio de Salamá, Baja Verapaz; con una sucursal de ventas propiamente de panes y pasteles de alta calidad, la cual busca el desarrollo comercial y laboral de esta región donde se desarrolla parte de la comercialización y desarrollo económico. Se toma en cuenta que se busca el beneficio y el disfrute del producto con sus variedades; para la empresa es



importante desarrollar un mercado donde la calidad, la variedad y la exquisitez sean el icono y la vanguardia como parte de su imagen, así como el prestigio que se tiene en otros lugares donde se tiene comercialización actualmente.

En una economía en donde lo único seguro es la incertidumbre, la única ventaja competitiva duradera es el conocimiento; cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los riesgos aumentan, los competidores se multiplican y los productos se toman obsoletos casi de la noche a la mañana, pero las empresas exitosas son aquellas que constantemente tienen sus procesos, lo infunden dentro de la misma y lo incorporan como una destreza.

## 2.6. Objetivo de la investigación

Determinar, si el producto que se ofrece tiene las características necesarias para la captación y atención del mercado meta, en este caso Salamá, Baja Verapaz y si el resultado es el esperado crear nuevas e innovadoras estrategias para darle al producto nuevas y mejores peculiaridades que obtengan la atención del consumidor y que este tenga el deseo de consumirlo.

## 2.7. Alcances

Posicionamiento de la marca y los diferentes productos que se ofrecen para darlo a conocer en el área de Salamá, Baja Verapaz.

## 2.8. Segmentación del mercado

La segmentación de nuestro producto se divide estratégicamente en:

### a. Segmentación geográfica

Es el análisis que se efectúa para saber si las salas de ventas están posicionados en lugares estratégicos de los municipios donde actualmente se tiene comercialización.

### b. Segmentación demográfica

Dividimos el mercado a partir de variables importantes que permiten un eficiente funcionamiento como lo son:

- El mercado infantil de 5 a 14 años
- El mercado de los jóvenes de 15 a 20 años
- El mercado de jóvenes adultos de 20 a 30 años



- El mercado de los adultos de 30 años en adelante

Ya que nuestro producto puede ser consumido por todo el público, sin importar el ingreso que obtengan en sus diferentes ocupaciones, las personas podrán consumir nuestro producto, ya que tiene un enfoque en la clase baja-media por tener precios accesibles.

**c. Segmentación psicográfica**

Nuestro producto va dirigido a personas de cualquier clase, de los lugares de Ata y Baja Verapaz, Peten, El Quiche y El Progreso.





### 3. Formulación del Diseño de Investigación

#### 3.1. Tipo de investigación (descriptiva)

El tipo de investigación a utilizar será la investigación descriptiva, ya que se desea conocer las características y funciones del mercado de panes y pasteles del municipio de Salamá, Baja Verapaz; así como también todos los aspectos del cliente en cuanto a gustos, preferencias y deseos. Este tipo de investigación nos permite indagar acerca de todo el ambiente en el que los posibles clientes, se desenvuelven; para obtener la información necesaria que este tipo de investigación nos brinda.

El tipo de instrumento a utilizar para la recolección de datos será la encuesta, lo que nos permite captar a la totalidad del fenómeno de investigación.

#### 3.2. Características del tipo de investigación

- a. Describe las características y funciones del mercado de panes y pasteles, en cuanto a los consumidores y vendedores; así como conocer y analizar a la competencia.
- b. El instrumento a utilizar es planeado y estructurado de antemano
- c. Permite determinar la percepción de las características de productos
- d. Permite enfocarse a un área o región específico

#### 3.3. Procedencia de los datos

La procedencia de datos se determina a través del método de recolección de datos que es una encuesta escrita la cual se realiza de manera personal a través de un equipo de campo para que los datos no sean alterados, además de ser clara y simple. Esta herramienta permitirá el apropiado análisis, tabulación, organización y recolección de datos. Y la investigación de internet de panes y pasteles ya existentes para observar el enfoque y aceptación que tienen.

##### a. Fuentes secundarias

Es todo el material e información de apoyo para el proceso de investigación, con el fin de engrosar el análisis, las conclusiones de estudio se tomaran como fuentes secundarias a páginas web acerca de empresas dedicadas a producir y distribuir otras marcas de panes y pasteles. Así como el Instituto Nacional de Estadística para determinar el tamaño de la población del área del Municipio de Salamá, Baja Verapaz.



## b. Fuentes primarias

Las fuentes primarias de la información se obtendrán a través de encuestas realizadas de forma directa y de manera personal, a personas seleccionadas que conforman la muestra de nuestro mercado meta. El tamaño de la muestra es de 198 personas. Este tipo de instrumento nos permite un acercamiento y conversación directa con el cliente para obtener la información que se requiere.

### 3.4. Área de influencia (donde se realizara la investigación)

El área de influencia en la que el producto de panes y pasteles de la Panadería Doña Lucía propone atraer clientes y así generar ventas será el Municipio de Salamá, Baja Verapaz; que tiene aproximadamente 776 kilómetros cuadrados. Es una área lo bastante versátil y competitiva pero con gran concentración de habitantes.

### 3.5. Diseño de la muestra (público objetivo)

Es un esquema que se realiza para obtener toda la información que se necesita del mercado al que será dirigido el producto y así lograr una aceptación favorable del producto.

Al obtener la información de los datos según el sexo, la información a utilizar es la de las edades comprendidas de 15 a 60 años, con un estimado de 7,646 habitantes de sexo masculino y femenino las cuales pasaran a conformar el mercado meta; según el crecimiento poblacional de la Investigación de Mercados elaborado por la Epesista Rosa García.

Luego de obtener el tamaño del mercado meta, se procede a determinar la muestra con la formula siguiente, la cual ayudara a encontrar la cantidad de personas a encuestar.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha}^2 * p * q}$$



### **3.5.1. Determinación del universo**

Sera la totalidad de habitantes que residen en el territorio de donde se realizara la investigación, en este caso sería en el Municipio de Salamá, Baja Verapaz que cuenta con 7,646 personas.

### **3.5.2. Determinación de la muestra**

Será la totalidad de los elementos que poseen las principales características del objeto de análisis. Teniendo en cuenta la segmentación de mercados que con anterioridad se realizó. Personas de ambos sexos en edades de entre 15 a 60 años, que deseen obtener un producto producido con estándares de calidad como el producto que ofrece Panadería Doña Lucía.

### **3.5.3. Técnica de muestreo probabilístico**

Se determina este tipo de muestreo porque se toman individuos al azar en el área del Municipio de Salamá, Baja Verapaz; previamente seleccionados, a donde el equipo de campo se dirige a recabar la información, en este caso se encuestaran a 198 personas de este municipio.

### **3.5.4. Bosquejo de instrumentos (encuesta/observación)**



# ENCUESTA GENERAL

**Instrucciones Generales:** La información que nos proporcione será de mucha utilidad para nosotros, necesitamos conocer el grado de aceptación que tiene nuestro producto en esta área, la cual se enfoca directamente en la elaboración de panes y pasteles; se le agradece la atención y colaboración.

datos del consumidor

<b>Sexo</b>	Hombre <input type="checkbox"/>	<b>Estado Civil</b>	Soltero (a) <input type="checkbox"/>	<b>Zona</b>	<input type="checkbox"/>
	Mujer <input type="checkbox"/>		Casado (a) <input type="checkbox"/>	<b>Ocupación</b>	<input type="checkbox"/>

<b>Edad</b>	15-20 <input type="checkbox"/>	21-30 <input type="checkbox"/>	31-40 <input type="checkbox"/>	41-50 <input type="checkbox"/>	51-en adelante <input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	---

1. ¿Consumé pasteles?  SI  NO

Por qué: \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué periodicidad consumé pasteles?

Diario <input type="checkbox"/>	Semanal <input type="checkbox"/>
Quincenal <input type="checkbox"/>	Mensual <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>

3. ¿Qué tipo de pan es el que más le gusta?

Desabrido <input type="checkbox"/>	Dulce <input type="checkbox"/>
Tostado <input type="checkbox"/>	Batido <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>

4. ¿Qué busca cuando compra un pastel?

Calidad <input type="checkbox"/>	Precio <input type="checkbox"/>
Presentación <input type="checkbox"/>	Tamaño <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>

5. ¿Qué busca en el pan que consumé?

Calidad <input type="checkbox"/>	Precio <input type="checkbox"/>
Presentación <input type="checkbox"/>	Ubicación <input type="checkbox"/>
	Otro <input type="checkbox"/>

6. ¿Qué es lo que más le gusta de un pastel?

Olor <input type="checkbox"/>	Sabor <input type="checkbox"/>
Diseño <input type="checkbox"/>	Textura <input type="checkbox"/>
	Otros <input type="checkbox"/>

7. ¿Qué tipo de pastel es el que más le gusta?

Frío <input type="checkbox"/>	Ambiente <input type="checkbox"/>
-------------------------------	-----------------------------------

8. ¿En dónde acostumbra a comprar sus pasteles habitualmente? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

9. ¿En qué panadería compra su pan habitualmente? \_\_\_\_\_  
¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo se entera usted acerca de alguna promoción?

Radio <input type="checkbox"/>	Redes Sociales <input type="checkbox"/>	T.V. <input type="checkbox"/>
		Medios Visuales <input type="checkbox"/>



11. ¿En qué época del año considera que consume más pasteles?

Abril-Junio

Julio-Septiembre

Enero-Marzo
Octubre-Diciembre

12. ¿En qué época del año considera que consume más pan?

Abril-Junio

Julio-Septiembre

Enero-Marzo
Octubre-Diciembre

13. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel?

Mediano 25 por.

Pequeño 20 por.

Grande 60 por.

14. ¿Con qué acompaña su pan?

Té

Café

Atol

Refresco

Otro

15. ¿Conoce el servicio de pan y pasteles que brinda Doña Lucía?

SI	NO
----	----

16. ¿Le gustaría probar nuestro producto?

SI	NO
----	----



### 3.5.5. Resultado de la prueba piloto

El propósito de la prueba es asegurar que nuestro cuestionario realizado cumpla con la expectativa de nuestra investigación con toda la información, así como identificar y corregir las deficiencias obtenidas por lo cual corregimos nuestra encuesta. Para luego realizar nuestra encuesta ya mejorada al mercado meta.

### 3.6. Escala de medición

Nuestra escala de medición se basa en cualitativo y cuantitativo de nuestros productos para observar qué lugar ocupa la empresa en la mente del consumidor a las personas de 15 a 60 años de Salamá, Baja Verapaz.

### 3.7. Elaboración de presupuesto

Una vez que ya se establecieron los objetivos de publicidad se procederá establecer el presupuesto que se invertirá para que los productos puedan alcanzar los objetivos.

**TABLA 01 PRESUPUESTO**

Publicidad por radio	Q. 300.00 mensuales
Volantes 1000 ejemplares	Q. 500.00
Afiches 500 ejemplares	Q. 800.00

### 3.8. Calendario de actividades

**TABLA 02 CALENDARIO DE ACTIVIDADES**

No	ACTIVIDAD	TIEMPO							
		JULIO				AGOSTO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definición y enfoque del problema		■						
2	Diseño de la investigación				■				
3	Trabajo de campo					■			
4	Preparación y análisis de datos						■		
5	Presentación del informe							■	





## 4. Trabajo de campo/recolección de datos

### 4.1. Objetivos

#### 4.1.1. General

Se desarrolla el trabajo de campo con el objetivo de obtener la información necesaria sobre el mercado de panaderías y pastelerías en el área de Salamá, Baja Verapaz, conociendo como es su participación en este campo, conocer la aceptación que tienen las marcas ya existentes, a los competidores directos e indirectos más posicionados en la mente de los consumidores; así como la demanda por parte de los clientes; con el fin de introducir al mercado un producto que cumpla con las características requeridas por el cliente.

#### 4.1.2. Específicos

- a. Medir comportamientos, actitudes y/o características frente al sector de Salamá, Baja Verapaz en donde se desea la máxima comercialización de panes y pasteles de Doña Lucia, S.A.
- b. Determinar los competidores más directos según las cualidades que se desea implementar en la Panificadora Doña Lucia, S.A.
- c. Conocer los gustos, deseos y necesidades del cliente.
- d. Descubrir donde se encuentra posicionada la empresa y los productos de Panadería Doña Lucia, S.A., en el area de Salamá, Baja Verapaz.

### 4.2. Planificación

Se realiza la planificación del trabajo de campo con la finalidad de llevar el orden específico y realizar adecuadamente las actividades que se llevaran a cabo y la descripción de los datos que se requieren para obtener la información.

Los datos los recoge el equipo de campo a través de encuestas que se realizan con la población local. La planificación del trabajo de campo se desarrolla de la manera siguiente:

- a. Formación del equipo de trabajo
- b. Preparación del trabajo de campo
- c. Comprende contactos directamente con los integrantes del trabajo de campo
- d. Preparación de la encuesta que es el instrumento a utilizar





- e. Realizar pruebas piloto
- f. Reparación del material final a utilizar
- g. Fijar fecha y hora para realizar la actividad
- h. Trabajo de campo: es el trabajo a ejecutar para obtener información
- i. Se realiza a través de encuestas directas y personales
- j. Se encuesta a clientes previamente segmentados.

#### 4.3. Características del personal de campo

El personal de campo posee características como:

- a. Responsabilidad y ética
- b. Dinámicos y orientados a obtener excelentes resultados
- c. Sexo femenino
- d. Disponibilidad de horario
- e. Facilidad de palabra
- f. Buena imagen y presentación
- g. Fácil adaptación
- h. Conocimientos técnicos
- i. Sinceridad
- j. Tener paciencia y tacto
- k. Prestar atención a la exactitud y el detalle
- l. Personas responsables y honestas.

#### 4.4. Capacitación al personal de campo

Se capacita al personal en cuanto a lo siguiente:

- a. Se realizaran pruebas entre sí para tener una mejor técnica, como hacer las preguntas de la encuesta
- b. Se instruye a los encuestadores a saber iniciar una conversación de tal modo que se genere confianza en el entrevistado y su participación sea la deseada
- c. Como anotar las respuestas y responder cualquier duda que el encuestado pueda tener
- d. Como terminar la encuesta
- e. Que las preguntas se realicen en el orden en que se presentan en la encuesta
- f. Todos los entrevistadores deben utilizar el mismo formato y las mismas reglas para registrar y editar las entrevistas terminadas, esto evitara cometer errores en el momento del análisis de los datos.



- g. Se debe estar en capacidad de lograr que los encuestados aclaren sus respuestas.
- h. El encuestador debe estar familiarizado con el cuestionario, conociendo su manera de aplicarse, evitando el sesgamiento hacia ciertas preguntas a través de tonos de voz o expresiones faciales.

#### **4.5. Errores cometidos en la recolección de datos**

- a. La posibilidad que la información recabada no sea exactamente representativa de la población a la que se quiere estudiar
- b. No tener la seguridad de que el encuestado haya contestado la encuesta en el orden correlativo de las preguntas.
- c. La existencia de influencias de terceros, que altere la información

#### **4.6. Recursos requeridos**

##### **4.6.1. Humanos**

El personal de campo que recabe la información.

##### **4.6.2. Materiales**

Los materiales a utilizar, es decir el instrumento que utilizaremos para recolectar la información.

##### **4.6.3. Financieros**

Los gastos efectuados para la elaboración y reproducción del material, así como el pago de transporte del personal que efectuó el trabajo de campo.

##### **4.6.4. Tecnológicos**

Equipos de cómputo, donde se ingresara la información recabada.

#### **4.7. Controles de trabajo de campo**

Se realizara una supervisión directa de los encuestadores personales con el fin de conocer si se obtuvieron los resultados satisfactorios.



- a. La gestión y administración de la encuesta
- b. Registro adecuado de la información
- c. Supervisión y control de que se ha realizado todo correctamente en cuanto al trabajo de campo, en la recolección de los datos
- d. Realización de evaluación del trabajo de campo.



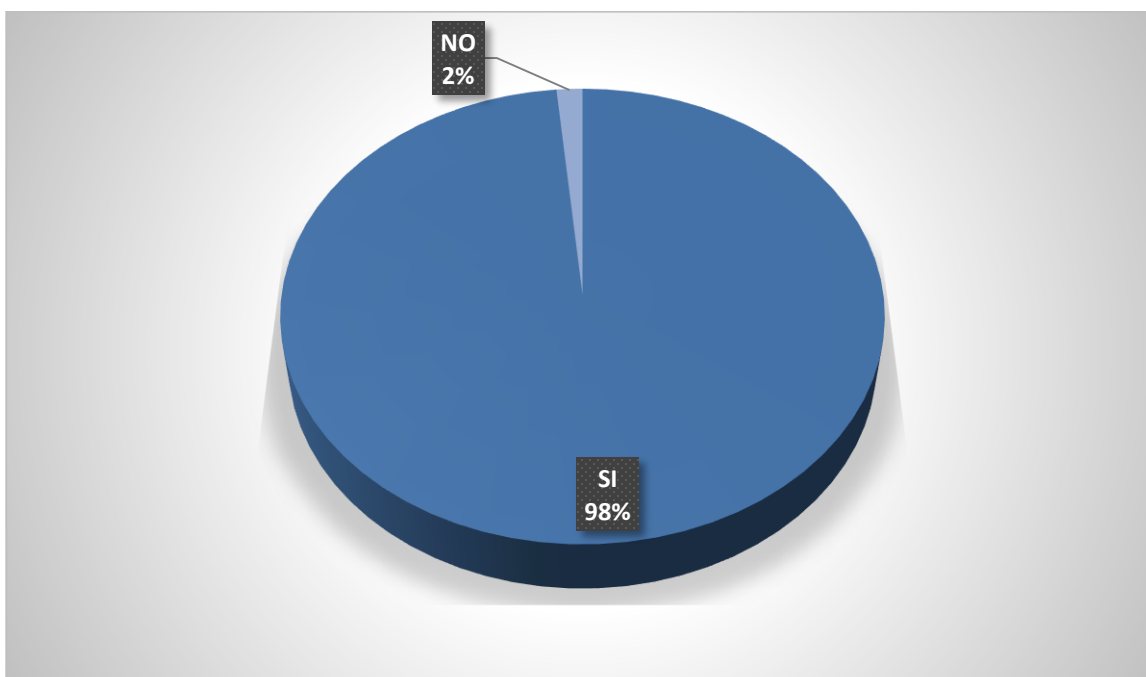
## 5. Preparación y Análisis de Datos

**TABLA 03.** ¿Consume pasteles?

Descripción	Valores	Porcentajes
Si	195	98%
No	03	02%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 08** ¿Consume pasteles?



Fuente: Investigación de campo 2015

Del total de personas encuestadas el 98% respondió que si consumen pasteles, y el 2% contesto que no consume pasteles.

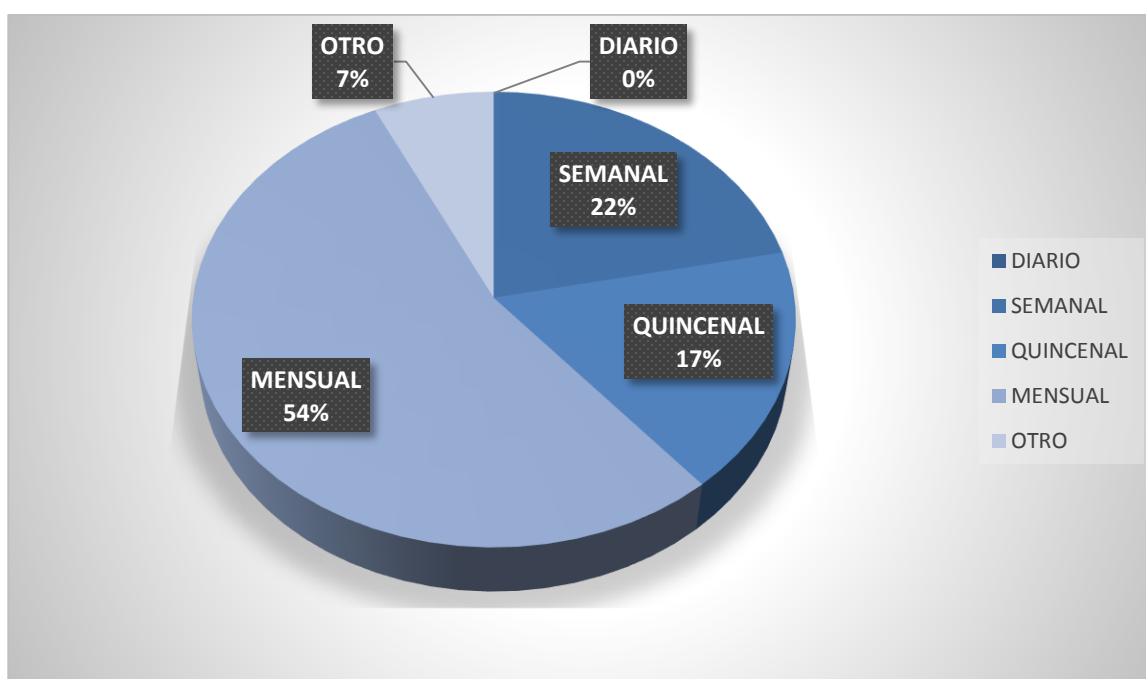


**TABLA 04** ¿Con qué periodicidad consume pasteles?

Descripción	Valores	Porcentajes
Diario	00	00%
Semanal	43	22%
Quincenal	34	17%
Mensual	107	54%
Otro	14	07%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 09** ¿Con que periodicidad consume pasteles?



Fuente: Investigación de campo 2015

Del total de personas encuestadas el 22% respondió que consume pasteles semanalmente, el 17% quincenal, el 54% mensual, y el 7% otro parámetro.

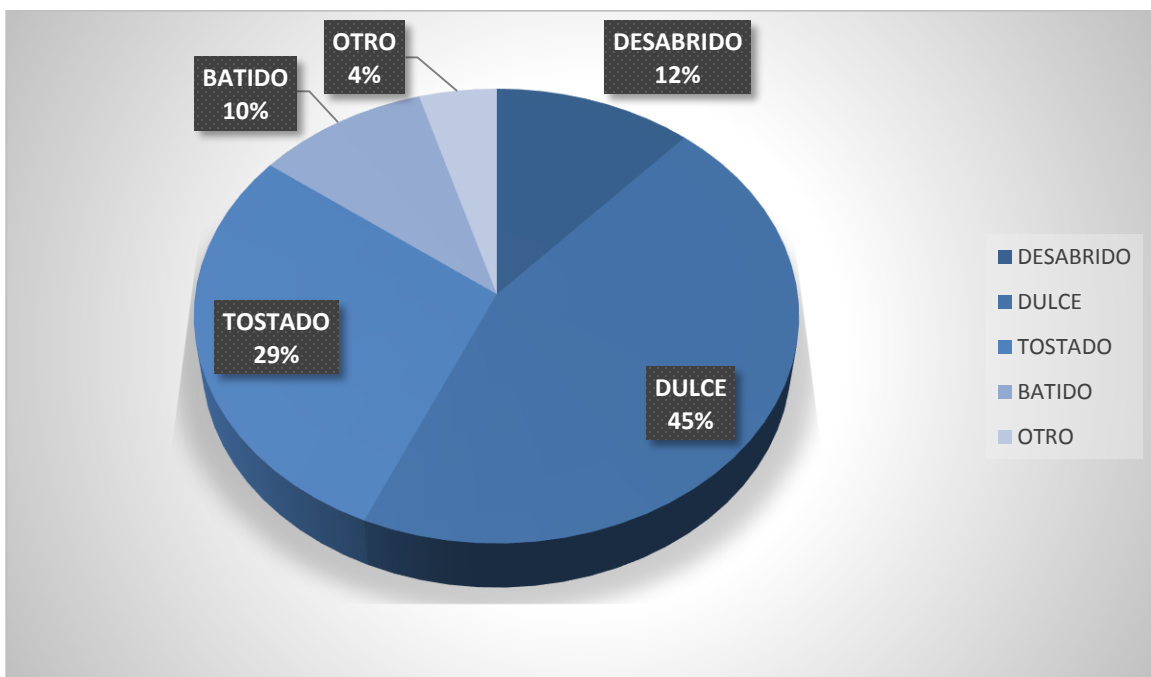


**TABLA 5** ¿Qué tipo de pan es el que más le gusta?

Descripción	Valores	Porcentajes
Desabrido	23	12%
Dulce	89	45%
Tostado	57	29%
Batido	20	10%
Otro	09	04%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 10** ¿Qué tipo de pan es el que más le gusta?



Fuente: Investigación de campo 2015

Del total de personas encuestadas el 12% respondió que le gusta más el tipo de pan desabrido, el 45% el tipo de pan dulce, el 29% prefiere el tipo de pan tostado, el 10% el tipo de pan batido y el 04% se inclina por otro tipo de pan.



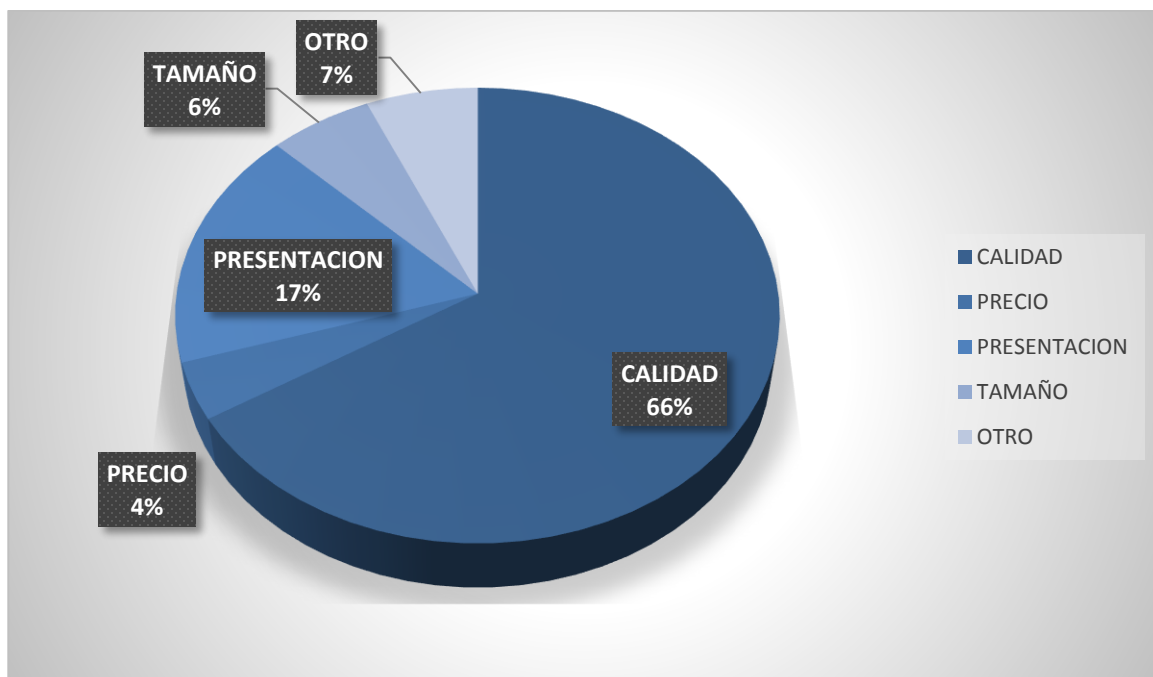


**TABLA 06** ¿Qué busca cuando compra un pastel?

Descripción	Valores	Porcentajes
Calidad	131	66%
Precio	08	04%
Presentación	34	17%
Tamaño	12	06%
Otro	13	07%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 11** ¿Qué busca cuando compra un pastel?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 66% de ellas respondió que buscan la calidad al comprar un pastel, mientras que el 04% por el precio, el 17% busca la presentación, el 06% busca el tamaño y el 07% contestó otro factor.



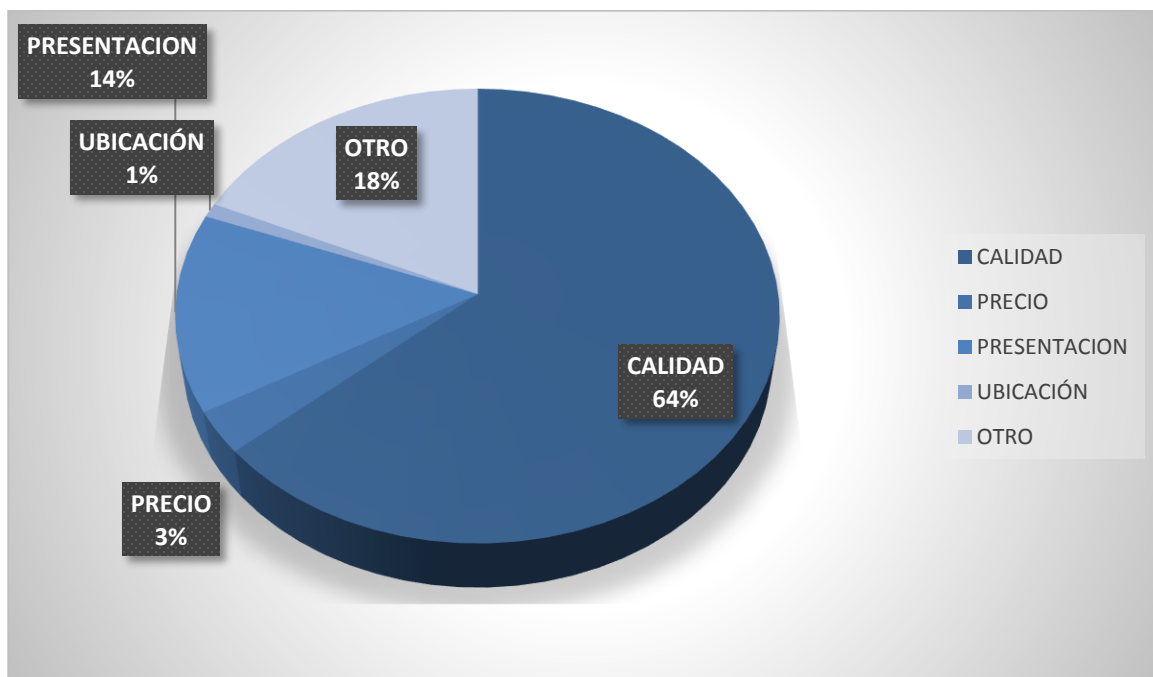


**TABLA 07** ¿Qué busca en el pan que consume?

Descripción	Valores	Porcentajes
Calidad	126	64%
Precio	06	03%
Presentación	28	14%
Ubicación	02	01%
Otro	36	18%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 12** ¿Qué busca en el pan que consume?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 64% de ellas respondieron que buscan la calidad en el pan cuando lo compran, el 03% busca el precio, el 14% busca en el pan la presentación, el 01% busca la ubicación y el 18% busca otro factor.

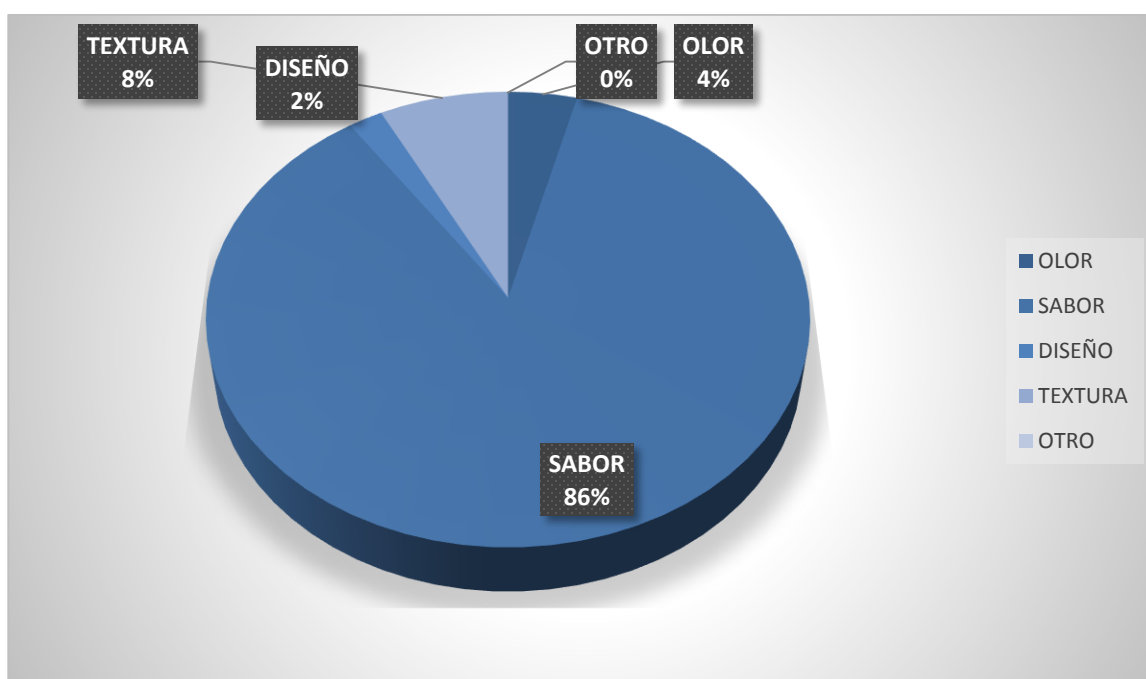


**TABLA 08** ¿Qué es lo que más le gusta de un pastel?

Descripción	Valores	Porcentajes
Olor	08	04%
Sabor	171	86%
Diseño	04	02%
Textura	15	08%
Otros	00	00
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo

**FIGURA 13** ¿Qué es lo que más le gusta de un pastel?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 04% contestó que lo que le gusta de un pastel es el olor, el 86% le gusta el sabor, el 02% lo que prefiere en un pastel es el diseño, y el 08% busca la textura.

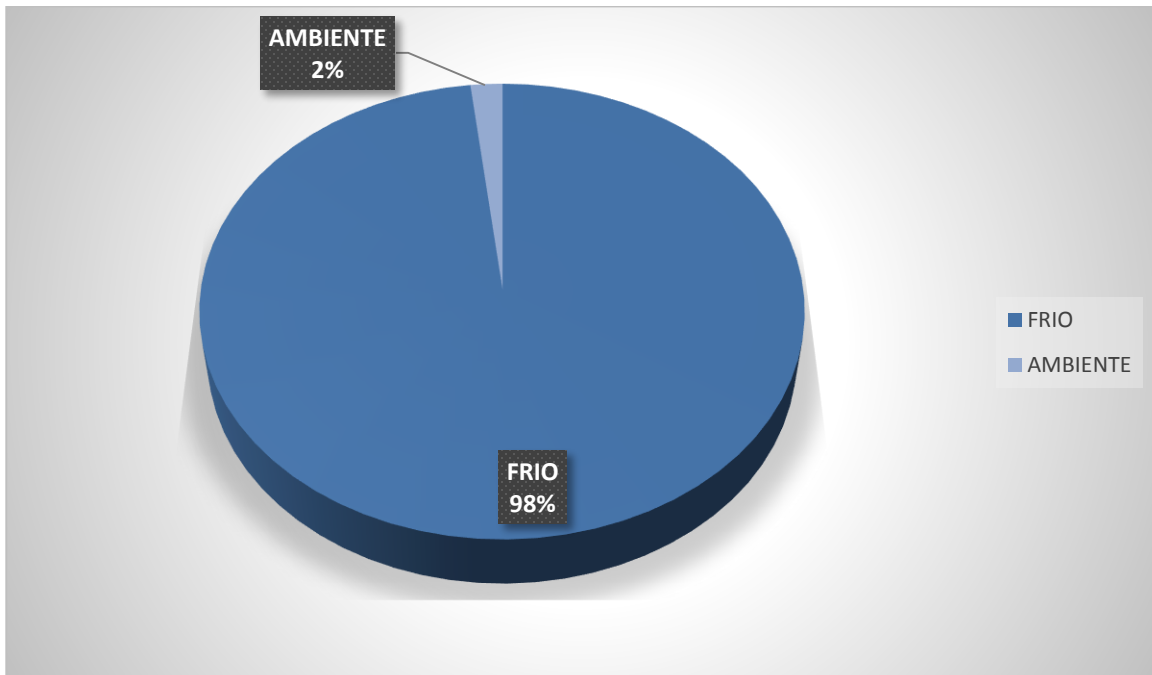


**TABLA 09** ¿Qué tipo de pastel es el que más le gusta?

Descripción	Valores	Porcentajes
Frio	168	98%
Ambiente	30	02%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo

**FIGURA 14** ¿Qué tipo de pastel es el que más le gusta?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 98% de ellas respondieron que les gusta más el tipo de pastel frio y el 02% prefiere el pastel de tipo ambiente.

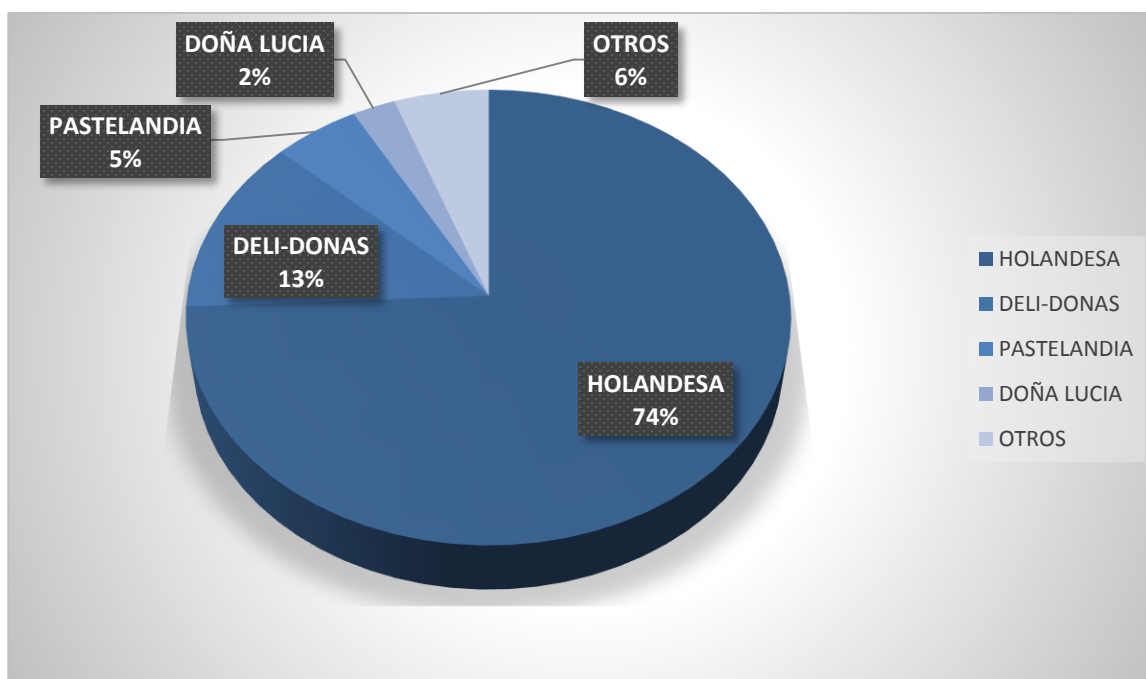


**TABLA 10** ¿En dónde acostumbra a comprar sus pasteles habitualmente?

Descripción	Valores	Porcentajes
Holandesa	147	74%
Deli-Donas	25	13%
Pastelandía	10	05%
Doña Lucía	05	02%
Otros	11	06%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 15** ¿En dónde acostumbra a comprar sus pasteles habitualmente?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas encuestadas el 74% respondió que compra sus pasteles en la empresa Holandesa, el 13% los compra en la pastelería llamada Deli-Donas, el 05% contestó que compra sus pasteles en Pastelandía, el 02% prefiere comprar sus pasteles en Panificadora Doña Lucía, y el 06% consume los pasteles de otras empresas.

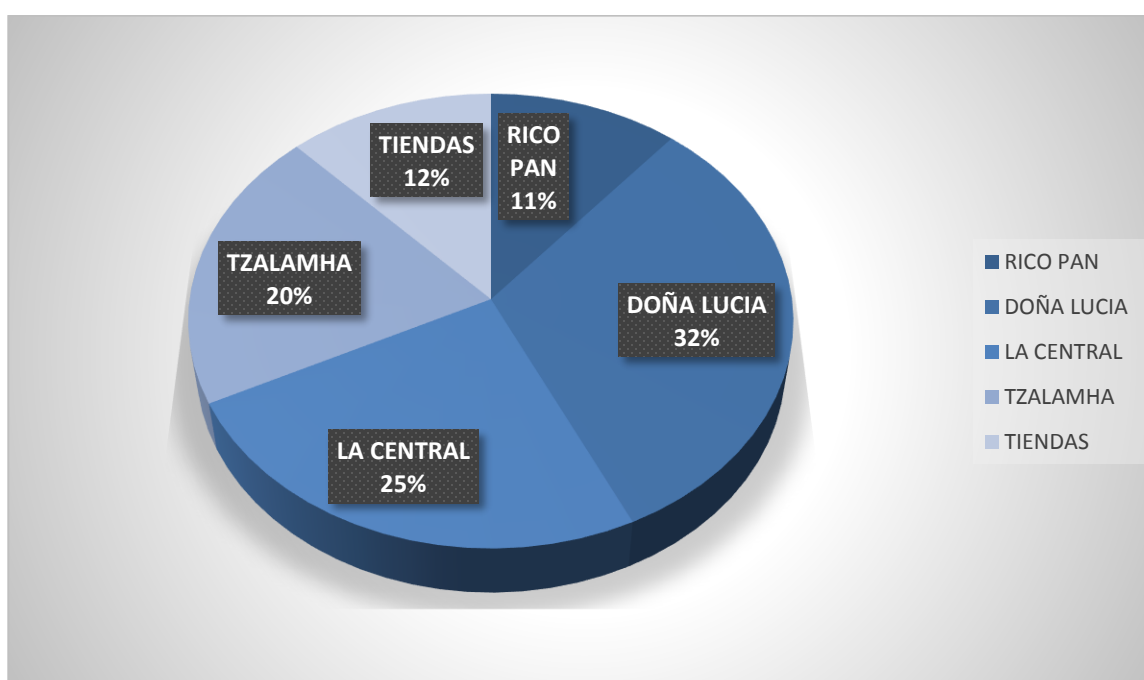


**TABL 11** ¿En qué panadería compra su pan habitualmente?

Descripción	Valores	Porcentajes
Rico pan	22	11%
Doña Lucia	63	32%
La Central	49	25%
Tzalamha	40	20%
Tiendas	24	12%
Total	198	100%

**Fuente:** Investigación de campo 2015

**FIGURA 16** ¿En qué panadería compra su pan habitualmente?



**Fuente:** Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 11% contestó que compra el pan en la empresa Rico pan, el 32% respondió que prefieren comprar el pan en Panificadora Doña Lucía, el 25% le gusta comprar el pan en la panadería La Central, el 20% se identifica con la empresa Tzalamha, y el 12% prefiere comprar el pan en las tiendas más cercanas.

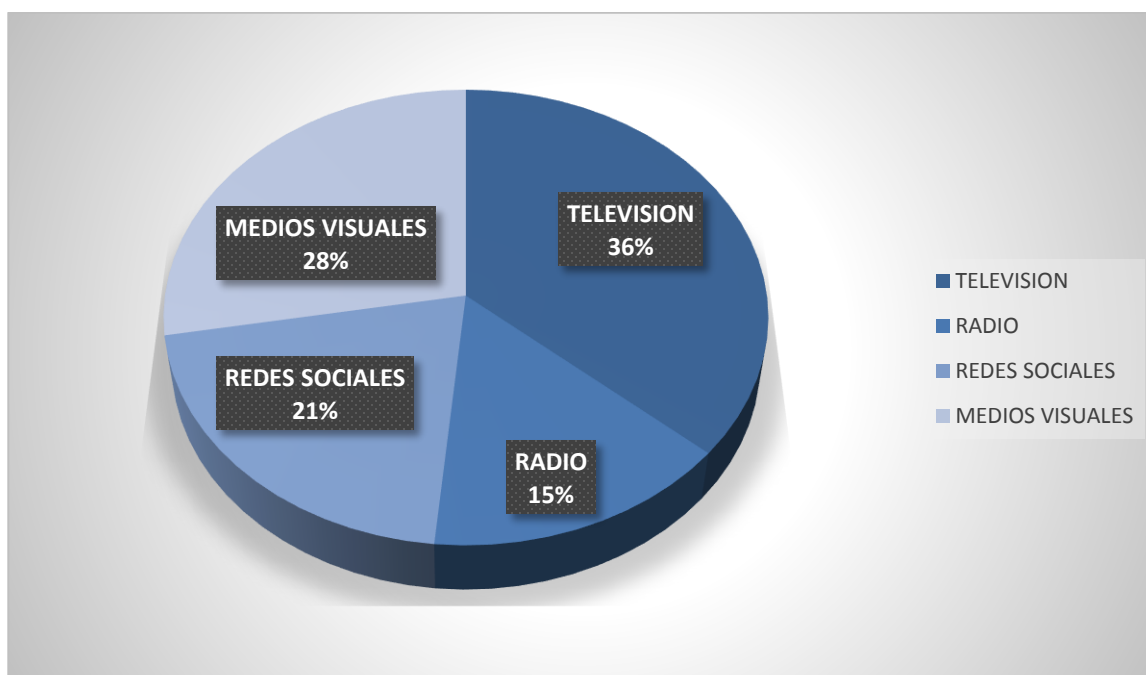


**TABLA 12** ¿Cómo se entera usted acerca de alguna promoción?

Descripción	Valores	Porcentajes
Televisión	72	36%
Radio	30	15%
Redes sociales	41	21%
Medios visuales	55	28%
Total	198	100%

**Fuente:** Investigación de campo 2015

**FIGURA 17** ¿Cómo se entera usted acerca de alguna promoción?



**Fuente:** Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 36% respondió que se entera de alguna promoción por medio de la televisión, el 15% se entera por medio de la radio, el 21% prefiere enterarse por medio de las redes sociales y el 28% se entera por medios visuales.



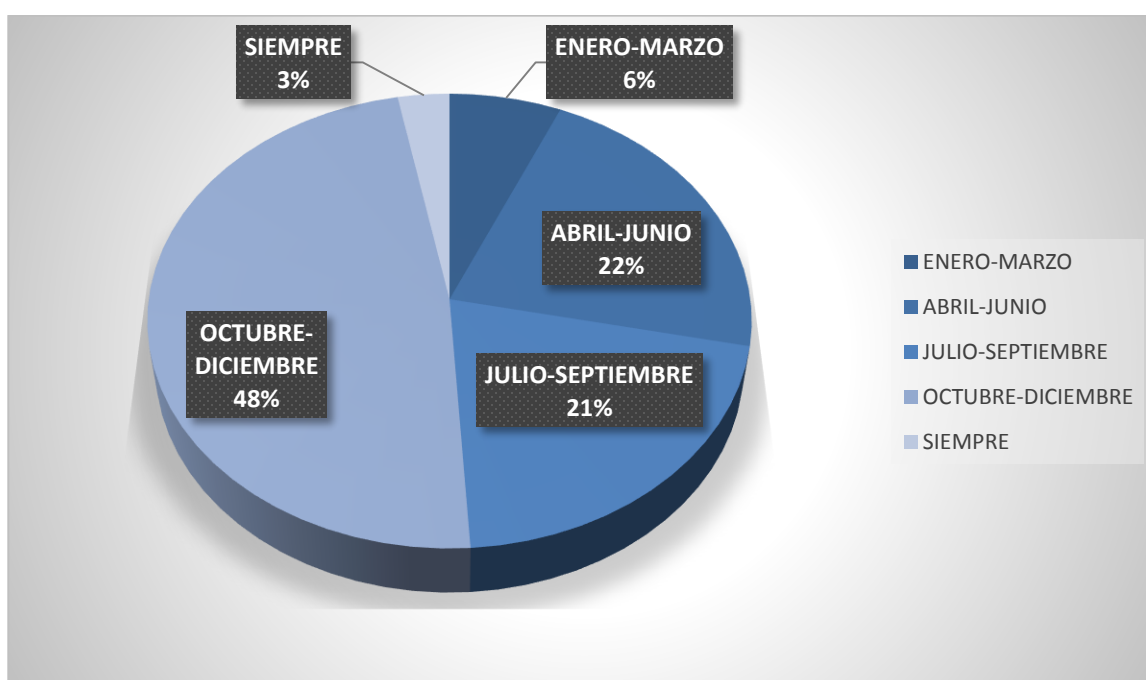


**TABLA 13** ¿En qué época del año considera que consume más pasteles?

Descripción	Valores	Porcentajes
Enero-Marzo	13	06%
Abril-Junio	43	22%
Julio-Septiembre	41	21%
Octubre-Diciembre	95	48%
Siempre	06	03%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 18** ¿En qué época del año considera que consume más pasteles?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron, el 06% contestó que consumen pasteles en la temporada de Enero-Marzo, el 22% respondió que los prefiere en la temporada de Abril-Junio, el 21% manifestó que consume más pasteles en la temporada de Julio-Septiembre, el 48% expuso que los elige en la temporada de Octubre-Diciembre, y el 03% los consume en todos los meses del año.



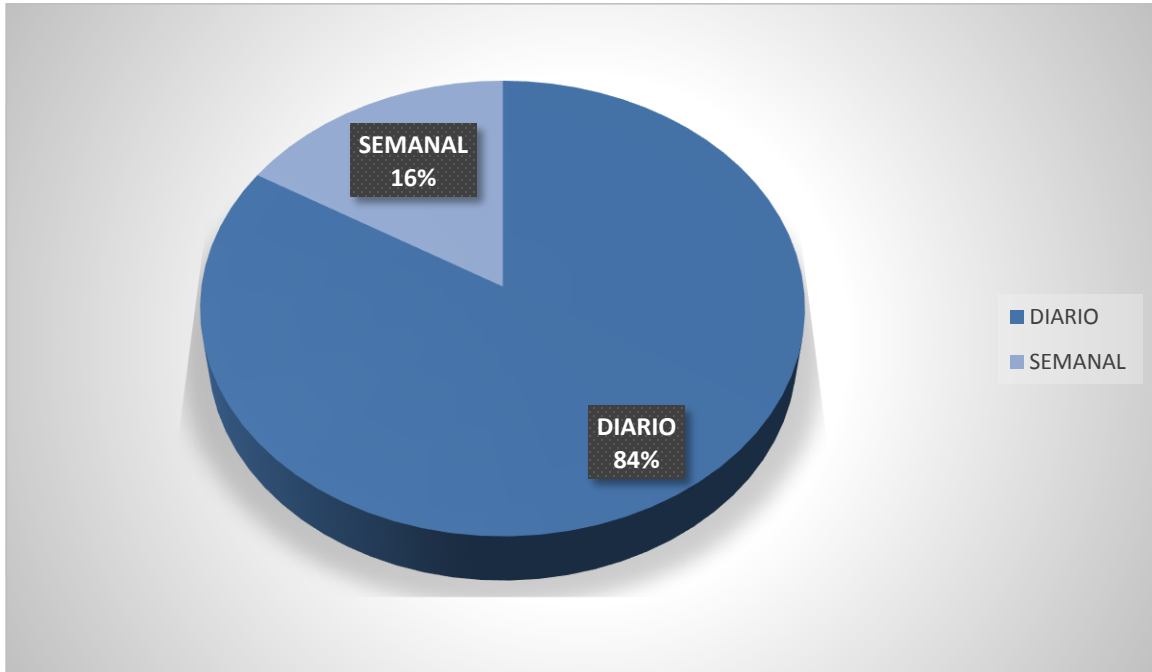


**TABLA 14** ¿Con que periodicidad consume pan?

Descripción	Valores	Porcentajes
Diario	164	84%
Semanal	34	16%
Total	198	100%

**Fuente:** Investigación de campo 2015

**FIGURA 19** ¿Con que periodicidad consume pan?



**Fuente:** Investigación de campo 2015

De las personas que se cuestionaron el 84% respondió que consume diariamente el pan, mientras que el 16% contestó que prefiere consumirlo semanalmente.



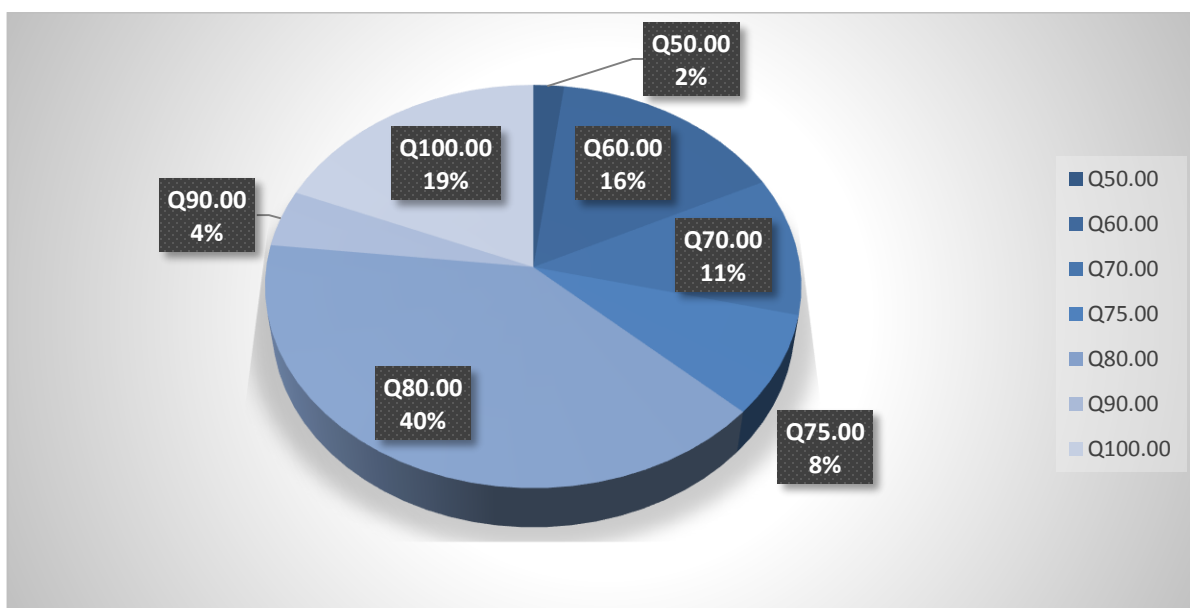
¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel?

**TABLA 15** Pequeño de 20 porciones

Descripción	Valores	Porcentajes
Q50.00	04	02%
Q60.00	31	16%
Q70.00	22	11%
Q75.00	16	08%
Q80.00	79	40%
Q90.00	09	04%
Q100.00	37	19%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 20** ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel pequeño de 20 porciones?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron, el 02% respondió que estaría dispuesto a pagar Q50.00 por un pastel pequeño, mientras que el 16% prefiere pagar Q60.00, el 11% pagaría Q70.00, el 08% contestó que pagaría Q75.00, el 40% dice que pagaría Q80.00, el 04% pagaría Q90.00, mientras que el 19% prefiere pagar Q100.00.

¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel?

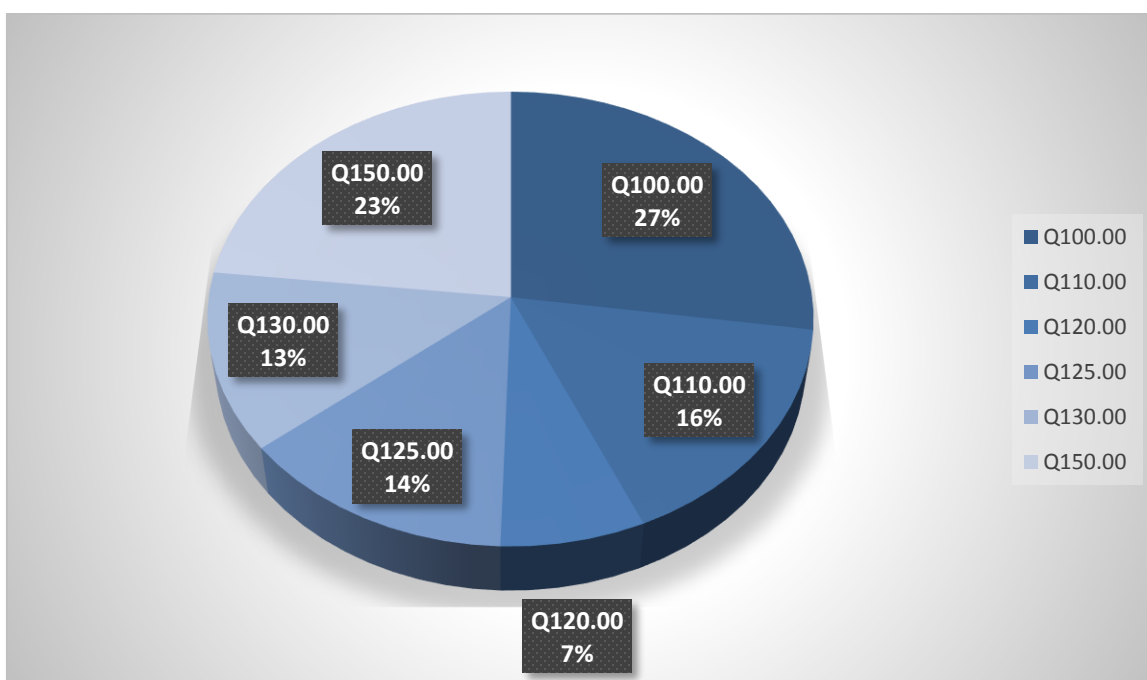


**TABLA 16** Mediano de 25 porciones

Descripción	Valores	Porcentajes
Q100.00	54	27%
Q110.00	32	16%
Q120.00	14	07%
Q125.00	27	14%
Q130.00	25	13%
Q150.00	46	23%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 21** ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel mediano de 25 porciones?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron el 27% pagaría Q100.00, el 16% pagaría Q110.00, el 07% pagaría Q120.00, el 14% pagaría Q125.00, el 13% pagaría Q130.00, mientras que el 23% pagaría Q150.00.

¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel?

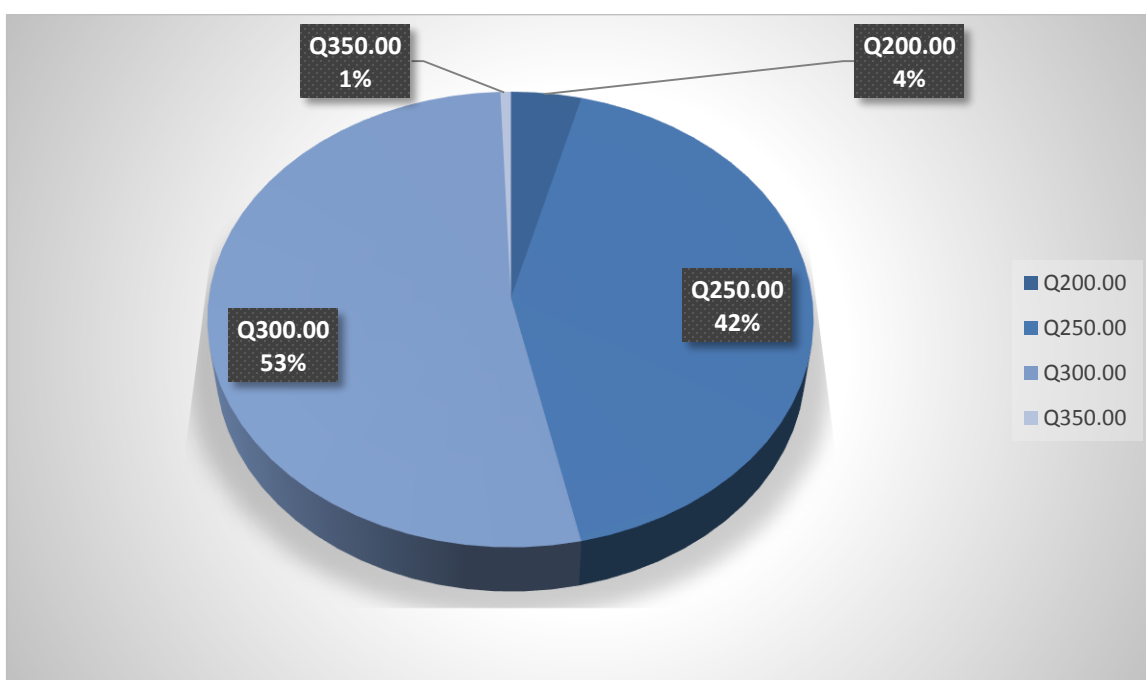


**TABLA 17** Grande de 60 porciones

Descripción	Valores	Porcentajes
Q200.00	08	04%
Q250.00	83	42%
Q300.00	103	53%
Q350.00	04	01%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 22** ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un pastel grande de 60 porciones?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron, el 04% respondió que estarían dispuestos a pagar Q200.00 por un pastel grande, el 42% contestó que pagarían Q250.00, mientras que el 53% pagarían Q300.00 y el 01% pagaría Q350.00.

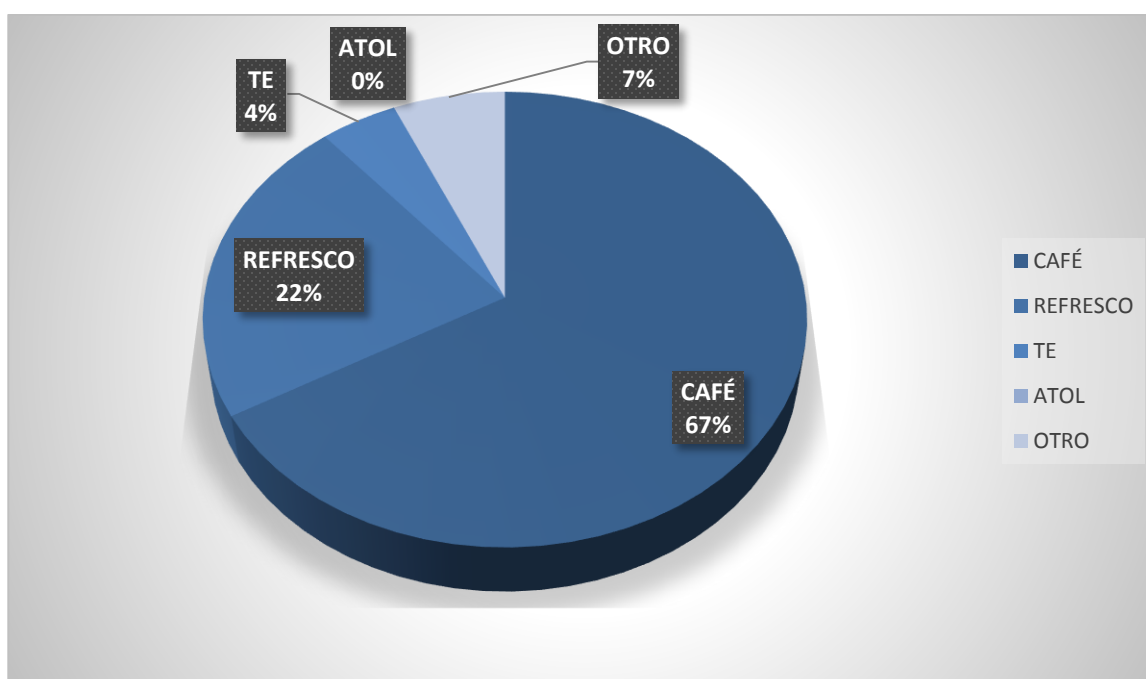


**TABLA 18** ¿Con que acompaña su pan?

Descripción	Valores	Porcentajes
Café	132	67%
Refresco	44	22%
Te	09	04%
Atol	00	00%
Otro	13	07%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 23** ¿Con que acompaña su pan?



Fuente: Investigación de campo 2015

Del total de las personas que se encuestaron el 67% respondió que acompañan el pan con café, el 22% contestó que prefieren el refresco, el 04% comentó que eligen el te, y el 07% prefiere acompañarlo con otra bebida.

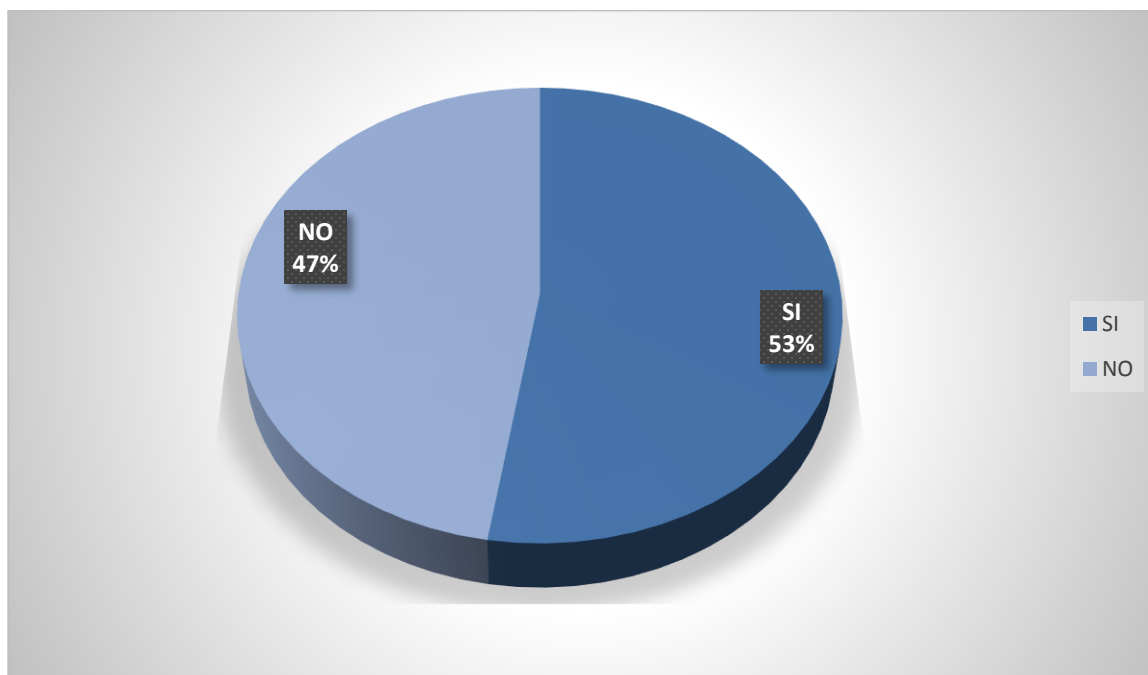


**TABLA 19** ¿Conoce el servicio de panes y pasteles que brinda Doña Lucia?

Descripción	Valores	Porcentajes
Si	104	53%
No	94	47%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 24** ¿Conoce el servicio de panes y pasteles que brinda Doña Lucia?



Fuente: Investigación de campo 2015

De las personas que se encuestaron, el 53% respondió que si conoce el servicio que brinda Panificadora Doña Lucia y el 47% no lo conoce.



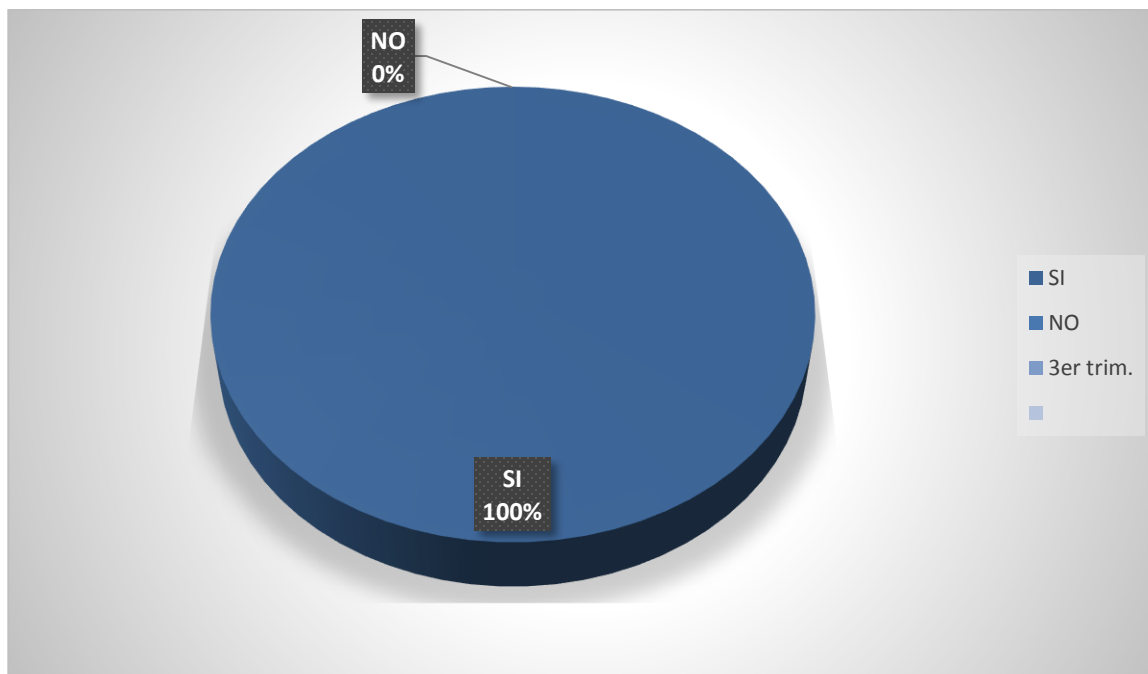


**TABLA 20** ¿Le gustaría probar nuestro producto?

Descripción	Valores	Porcentajes
Si	198	100%
No	00	00%
Total	198	100%

Fuente: Investigación de campo 2015

**FIGURA 25** ¿Le gustaría probar nuestro producto?



Fuente: Investigación de campo 2015

Del total de las personas que se encuestaron, el 100% respondió que si les gustaría probar el producto de Panificadora Doña Lucía,





## 6. Presentación del Informe de Resultados

### 6.1. Empresa

El nombre comercial de la empresa es Panificadora Doña Lucía, dedicándose a la elaboración de panes y pasteles con calidad, en las áreas de Alta y Baja Verapaz, Peten, El Quiche y El Progreso.

### 6.2. Producto

Producto elaborado a base de harina, dando como resultado una gran variedad de productos tanto en panes como en pasteles, elaborados estrictamente con calidad e higiene y producidos para la población de Alta y Baja Verapaz, Peten, El Quiche y El Progreso.

### 6.3. Problema

Los mercados generan una mayor exigencia en cuanto a calidad y precio del producto, lo que lleva a la empresa a estar en constante búsqueda de métodos para reducir costos de producción y aumentar la rotación del inventario.

Por otra parte tanto los panes como los pasteles han sido una fuente nutricional de mucha trayectoria en el ámbito mundial, y ha tenido múltiples usos comerciales y complace los gustos de diversos sectores de la población; a la par de todo este proceso está el crecimiento de la demanda entre los consumidores que son variados.

Por otro lado la Panificadora Doña Lucía tiene la finalidad de realizar panes y pasteles con calidad y las mejores normas de higiene, dando como resultado la característica de una gama de productos con variedad en sabor, olor, textura, diseños, etc. Existentes dentro de los lugares donde ya se ha incursionado en el mercado.

En el municipio de Salamá, Baja Verapaz, hemos percibido que no existe un gran impacto en la comercialización de nuestros productos especialmente en los pasteles, por lo que creemos conveniente poder realizar un estudio de mercado para promocionar nuestros productos y al mismo tiempo la marca que nos caracterizan, para que al ver los resultados buscar una manera de como poder solucionarlo.



## 6.4. Objetivos

### 6.4.1. General

Desarrollar una investigación de mercado para conocer el mercado competente al que se enfrenta la empresa Panificadora Doña Lucía.

### 6.4.2. Específicos

- a. Identificar las oportunidades de mercado para tener mayor participación
- b. Contribuir a que el cliente tenga un mejor conocimiento de los servicios que se prestan actualmente.
- c. Mejorar la percepción e imagen de la empresa ante los clientes.

## 6.5. Conclusión

La realización de una investigación de mercados permite a la empresa conocer su entorno en el que se desenvuelve económicamente, así como conocer a la competencia y a los clientes. La finalidad de la investigación de mercados es conocer la aceptación que tiene actualmente Panificadora Doña Lucía en el Municipio de Salamá, Baja Verapaz.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo reflejan un gran índice del consume tanto de panes y de pasteles de marcas ya posicionadas entre las que podemos mencionar como Holandesa, Pastelandía y Deli-Donas en el caso de pasteles; mientras que en cuestión de panes las empresas que están bien posicionadas son Doña Lucía, La Central y Tzalamha. Por lo que prefieren estas empresas es por el precio, la calidad, el sabor, la presentación entre otras.

Con los resultados de la encuesta que fue nuestra herramienta para la recopilación de datos, se obtuvo que la mayoría de las personas consumen diariamente panes, mientras que mensualmente consumen pasteles; lo que determina una alta frecuencia de compra entorno a la población del Municipio de Salamá, Baja Verapaz. Otro dato relevante obtenido en recolección de datos es que el 100% de la muestra si le gustaría probar nuestro producto.

La finalidad de Panificadora Doña Lucía es elaborar y vender un producto de calidad que garantice la satisfacción de los clientes, la higiene, con buena atención y un buen precio; para llegar a ser una empresa reconocida en esta area.



## 6.6. Recomendaciones

Tomar en cuenta la documentación realizada, para conocer todos los aspectos que se tomaron en cuanto a la recolección de información.

Analizar a la competencia y brindar un producto que supere las características con los que los competidores cuentan, así como satisfacer altamente los gustos del cliente.

Utilizar debidamente los resultados obtenidos sin alteración alguna, de manera que los datos a utilizar en cuanto a la formulación de estrategias sean verídicas para introducirse en el mercado.



## Conclusiones

La realización de una investigación de mercados permite a la empresa Panificadora Doña Lucía conocer su entorno en el que se desenvuelve económicamente, así como conocer a la competencia y a los clientes. La finalidad de la investigación de mercados es conocer el posicionamiento de los servicios que brinda dicha empresa, la cual busca una aceptación por parte de los clientes.

Los datos obtenidos en el trabajo de campo reflejan un gran índice de consumo tanto de panes, como de pasteles de marcas ya posicionadas; así como también lo que los clientes prefieren al momento de comprar esta clase de productos, como los que podemos mencionar como el precio, la calidad, el sabor, la presentación y entre otras.

Con los resultados de la encuesta que fue nuestra herramienta para la recopilación de datos, se obtuvo que la mayoría de las personas consumen panes diariamente, y los pasteles mensualmente; con lo que se determina una alta frecuencia de compra entorno a la población del Municipio de Salamá, Baja Verapaz. Otro de los datos relevantes obtenidos es que el 100% de la población respondió que si le gustaría probar nuestro producto, que se caracteriza por la calidad y la higiene.

La finalidad de Panificadora Doña Lucía es elaborar y vender un producto de calidad que garantice la satisfacción de los clientes, la higiene, con una buena atención y a un buen precio, para llegar a ser una empresa reconocida en esta area.



## Recomendaciones

Tomar en cuenta la documentación realizada, para conocer todos los aspectos que se tomaron en cuanto a la recolección de información.

Analizar a la competencia y brindar un producto que supere las características con los que los competidores cuentan, así como satisfacer altamente los gustos del cliente.

Utilizar debidamente los resultados obtenidos sin alteración alguna, de manera que los datos a utilizar en cuanto a la formulación de estrategias sean verídicas para introducirse en el mercado.



# Anexo 3

## Panadería Doña Lucía

### Sistema de Evaluación del Desempeño



Elaborado por.  
Martha Adriana  
Milián Méndez  
Epesista San Carlos  
de Guatemala

Ing. Gemby Reyes  
Gerente de  
Producción

Vo. Bo.  
Lic. Hugo Rolando  
Caal  
Gerente General





## Índice

Introducción	1
Objetivo	3
Objetivo general	3
Objetivos especificaciones	3
1. Situación actual de la empresa	4
1.1. Presentación	4
1.2. Metodología de la investigación	4
1.3. Historia de la empresa	5
1.4. Filosofía organizacional	5
1.4.1. Visión	5
1.4.2. Misión	6
1.5. Organización	6
a. Area administrativa	7
b. Area de marketing	7
c. Area financiera	7
d. Area de operaciones	7
e. Area de talento humano	7
1.6. Resultados de la investigación de campo	7
1.6.1. Características generales de los colaboradores	8
2. Sistema de evaluación del desempeño personal	9
2.1. Presentación	9
2.2. Propósito	9
2.3. Objetivos	9
2.3.1. General	9
2.3.2. Específicos	10
2.4. Sistema de evaluación del desempeño	10
3.4.1. Fase de planificación	10
a. Alcances	10
b. Políticas	11
c. Responsables	11
d. Proceso del sistema de evaluación del desempeño	11
e. Concientización	12
2.4.2. Fase de diseño	12
a. Método a emplear	13
b. Factores	13
c. Criterios	18
2.4.3. Fase de ejecución	19
a. Aplicación de la evaluación	19
b. Registro de datos	19





c. Análisis de datos	20
d. Entrevista de retroalimentación	23
e. Plan de mejora	23
2.4.4. Fase de monitoreo	24
a. Seguimiento a plan de mejora	24
b. Informe del plan de mejora	24
Conclusiones	25
Recomendaciones	26

## Índice de cuadros

Cuadro 1. Característica general de los colaboradores	9
Cuadro 2. Indicadores del desempeño laboral	15
Cuadro 3. Indicadores del factor humano	15
Cuadro 4. Indicadores de habilidades	15
Cuadro 5. Tabla del desempeño laboral	16
Cuadro 6. Límites de actuación para implementar la evaluación	18
Cuadro 7. Criterio de reconocimientos o sanciones para la evaluación	20
Cuadro 8. Descripción de reconocimientos para la evaluación	21

## Índice de formatos

Formato 1. Organigrama empresarial	6
Formato 2. Diploma de reconocimiento para implementar la evaluación	21
Formato 3. Carta de reconocimiento para implementar la evaluación	22
Formato 4. Carta de llamada de atención para la evaluación	22



## Introducción

Generalmente dentro de las organizaciones, se busca obtener mayor utilidad respecto a las operaciones efectuadas en determinado campo de trabajo, pero son los colaboradores quienes logran alcanzar los resultados establecidos. En décadas pasadas, no se brindaba mayor importancia al capital intelectual o recurso humano, pero en la actualidad, con la difusión del concepto de gestión del talento humano y los diferentes componentes que la conforman, ahora las organizaciones poseen una orientación dirigida a los colaboradores como estructura básica y fundamental para el logro de objetivos trazados, además, de brindar una ventaja competitiva dentro del mercado de negocios actual.

Es importante mencionar, que la empresa Panadería Doña Lucía, se dedica a la producción de panes y pasteles satisfaciendo la demanda en cuestión alimenticia. Representar todos los temas que contiene el presente trabajo de investigación, es complejo, por tanto, se ha dividido en partes principales en el desarrollo de los diversos argumentos, para mostrar gradualmente la información contenida a fin de explicar y evidenciar los resultados progresivamente de manera práctica y sencilla para el lector.

Se muestra en cada parte la integración de los aspectos específicos que desarrollan apropiadamente el tema abordado, lo cual refleja en el primer capítulo la situación actual de la organización, considerando las diferentes percepciones presentadas por el personal operativo y estratégico, mostrando dicha información. Necesariamente luego de conocer la situación de la empresa, se procede a desarrollar una propuesta objetiva y acorde con las disposiciones de la organización, que permita brindar todas las herramientas necesarias para efectuar exitosamente la aplicación de la propuesta, en donde se busque el beneficio mutuo entre colaboradores y altos mandos de la organización, por tanto, dentro del segundo capítulo se encuentra la propuesta de sistema de evaluación del desempeño.

Básicamente la estructura general ha sido presentada y desarrollada prudentemente para guiar el desarrollo concreto del estudio efectuado. Posteriormente de mostrar los diferentes temas, se procede a definir las conclusiones y recomendaciones generadas en función de la investigación. Además al final del trabajo de investigación se presenta la bibliografía que conforma parte de los conceptos presentados y por último el anexo, que complementa el trabajo de investigación y lo enriquece en contenido.



## Objetivos

### 1. General

Ofrecer una visión general de los recursos humanos identificando sus aspectos más relevantes y los puntos débiles para el área de producción de la Panadería Doña Lucía.

### 2. Específicos

Planificar una política que procure la mejor ubicación del trabajador de acuerdo a sus aptitudes y preferencias del trabajo.

Facilitar la planificación de retribuciones diferenciales, basada en la eficiencia del personal.

Permitir la identificación de necesidades de capacitación de los empleados y programar el tipo de adiestramiento requerido.

Promover la comunicación entre el evaluador y el evaluado; y todos los compañeros.

Determinar los elementos necesarios para evaluar el rendimiento y eficacia durante y el proceso de trabajo.

Ofrecer orientación al empleado para que pueda identificar sus deficiencias en la ejecución de su trabajo y trate de mejorarlas.



# 1. Situación Actual de la Empresa

## 1.1. Presentación

La empresa panadería Doña Lucia S.A. cuenta con una gran experiencia en el manejo de panes y pasteles, enfocando todos sus esfuerzos a mantener las operaciones de la mejor manera posible, aunque actualmente no cuentan con un parámetro que sirva de base para conocer la actuación de los colaboradores en las actividades de trabajo y su cumplimiento oportuno, incidiendo proporcionalmente en la obtención de retroalimentaciones que integren objetividad y sean efectivas para la organización y los colaboradores mismos, por tanto, no conocen las virtudes y potencialidades de los miembros de la misma, de igual manera no se apoyan las áreas débiles debidas que no se detecta que áreas se deben de reforzar o mejorar para superar dichas deficiencias adecuadamente, debido que no se mide ni controlan las actividades.

Durante el desarrollo del presente capítulo se expondrá detalladamente, los resultados obtenidos, a través, de la investigación de campo, plasmando resultados representativos para su posterior análisis e interpretación, así mismo, se exponen cuantitativamente las apreciaciones recabadas de los miembros operativos y comentarios de altos mandos de la empresa. Previo a presentar los resultados de la investigación de campo, se describe la metodología utilizada para llevarla a cabo, además, se muestran generalidades de la institución, esenciales para identificar las características relevantes de la misma.

## 1.2. Metodología de la investigación

La información contenida dentro del presente archivo, se adquirió por medio de investigación de campo efectuada en la empresa panadería Doña Lucia S.A. a través de la recolección, análisis e interpretación de la información obtenida de fuentes primarias, y de esta manera comprobar o rechazar las hipótesis formuladas. Para la realización de la investigación se tomó la totalidad de los trabajadores, siendo 68 personas distribuidas en 17 puestos de trabajo distintos y de esta manera obtener datos objetivos y confiables, en concordancia a la realización de evaluación del desempeño, efectuando para ello un censo.

La recolección de la información se realizó por medio de una encuesta con preguntas cerradas, para obtener la percepción de los colaboradores, con relación a los cuestionamientos presentados, además, se efectuó una entrevista dirigida específicamente hacia altos mandos de la organización y, de esta manera, obtener datos específicos, que posteriormente fueron analizados, y representados.



### 1.3. Historia de la empresa

“La empresa fue fundada el 20 de diciembre de 1994 como un negocio individual. Inicia sus operaciones en el Barrio Asunción de la Villa de Tactic, Alta Verapaz, con un panadero (fundador) y una dependiente en la sala de ventas. Operada bajo el concepto de una panadería de barrio y como un negocio familiar sin ninguna herramienta de control administrativo, ni organizacional.

En 1998 tomo un nuevo rumbo bajo la dirección del actual gerente (Licenciado Hugo Caal), quien inicio la transformación operativa y comercial, mediante la adquisición de maquinaria y equipo, lo que permitió tener más capacidad de producción. En 2005 la empresa contaba ya con un total de sesenta empleados, vehículos de reparto y un gran potencial de crecimiento.

Actualmente cuenta con más de 140 empleados, 12 sucursales que se encuentran ubicadas en Alta Verapaz (Tactic, Cobán, Carcha, San Cristóbal) y Baja Verapaz (Salamá), con una estructura organizacional definida, personal capacitado y especializado.”

### 1.4. Filosofía organizacional

Los elementos de planeación que utiliza la organización, según información proporcionada por Recursos Humanos, se muestran a continuación:

#### 1.4.1. Visión

Ser altamente reconocidos como la mejor opción para satisfacer su gusto y paladar, a través de producto diferenciado de panadería y pastelería de alta calidad, a un precio razonable.

#### 1.4.2. Misión

Ofrecemos a nuestros clientes productos de panadería y pastelería de alta calidad, utilizando las mejores materias primas, apoyándonos en personal y maquinaria especializada.

### 1.5. Organización

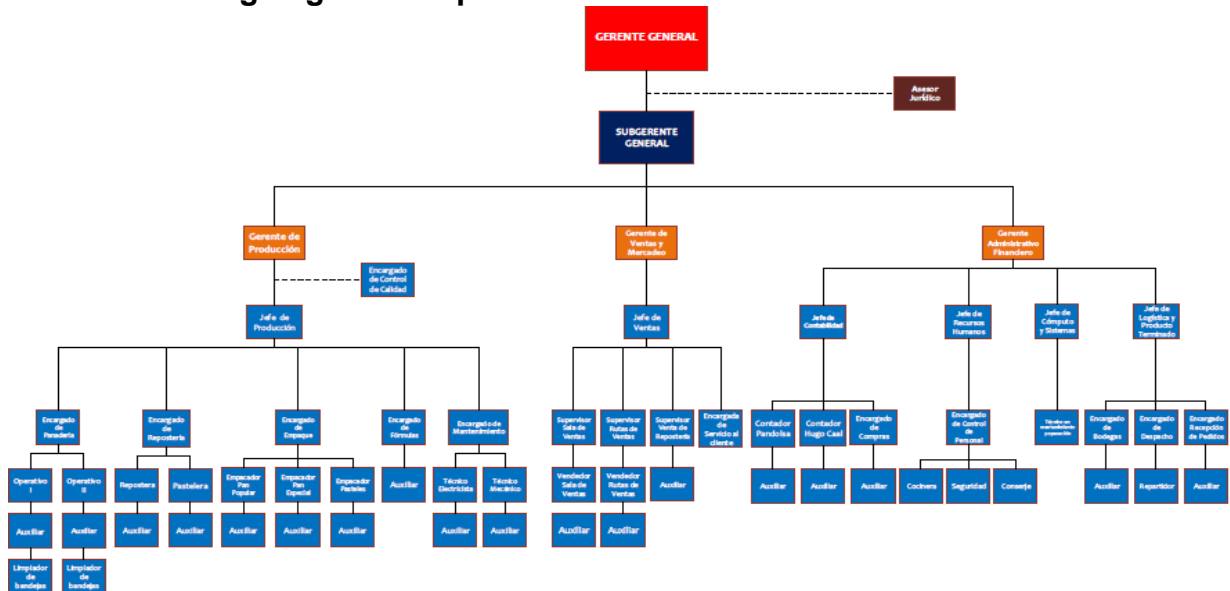
Los aspectos específicos que rigen administrativamente la organización , son importantes para establecer con claridad las atribuciones y responsabilidades asignadas a los colaboradores, por tanto, durante la investigación se determinó como se encuentra organizada administrativamente la empresa, presentando los





resultados seguidamente: Con relación a las dimensiones de la empresa, se considera mediana, de giro comercial, en donde cada colaborador conoce la línea de mando, así como las funciones asignadas, de manera formal. La empresa cuenta con una estructura organizacional actualizada, por lo que se puede observar el organigrama a continuación.

## FORMATO 01 Organigrama empresarial Panificadora Doña Lucia



Los departamentos que conforman la organización, cuentan con funciones específicas para el logro de las operaciones, por tanto, a continuación se detalla:

### a. Área administrativa

En este departamento se coordina y supervisa las actividades que se llevan a cabo en la organización para un buen funcionamiento.

### b. Área de marketing

Planea, organiza, dirige y evalúa todos los aspectos relacionados con la comercialización, distribución; así como la promoción del producto.

### c. Área financiera

Su función es la administración eficaz del capital, así como los ingresos y egresos de la empresa. Proponer una buena información



financiera clara, oportuna y relevante; la cual es muy importante para el gerente conocer la situación financiera de la empresa.

#### d. Área de operaciones

Su función principal es la responsabilidad en la producción de panes y pasteles, destinado todo ello a aumentar la calidad, productiva y mejorar la satisfacción de los clientes.

#### e. Área de talento humano

Esta área es la que se encarga de controlar la aplicación de las políticas y métodos de administración del personal según las directrices que defina la entidad, para optimizar el desarrollo del talento humano y el desempeño de los servidores de la entidad.

### 1.6. Resultados de la investigación de campo

Seguidamente se exponen los resultados obtenidos durante la investigación de campo efectuada, tanto las cédulas de información a los colaboradores como las entrevistas realizadas hacia los altos mandos de la organización; presentando una descripción de la información cuantitativa en conjunto con el análisis de las entrevistas.

#### 1.6.1. Características generales de los colaboradores

La empresa cuenta con una amplia trayectoria, dentro del mercado de panes y pasteles, contando con amplio conocimiento del negocio, gozando de experiencia considerable por parte de los colaboradores con relación a los años de servicios dedicados a la misma, siendo una fortaleza para la organización.

#### CUADRO 01

#### Característica general de los colaboradores de la empresa Panificadora Doña Lucia, ubicada en Tactic, Alta Verapaz

DATOS	1 Año	2-4 Años	5-10 Años	11 años en adelante	TOTAL
Numero de colaboradores	23	26	13	05	67
Porcentaje	34%	39%	19%	08%	100%





En relación a características generales del recurso humano que posee la organización, se manifiesta amplia experiencia en relación al negocio de panes y pasteles, debido a que el 27% de la población cuenta con más de 05 años laborando en la empresa, lo que evidencia la estabilidad laboral; porcentaje considerable también se localiza dentro de 02 a 04 años con el 39% y por último se conoce que los colaboradores de recién ingreso conforman el 34% del total de los encuestados, mostrando una escasa rotación de personal. Según lo manifestado por los colaboradores, el contar con varios años de experiencia en el negocio ayuda a brindar un mejor desempeño laboral.

## **2. Sistema de Evaluación del Desempeño Personal**

### **2.1. Presentación**

Luego de conocer la situación actual de la empresa y evidenciar, por medio del trabajo de campo, la problemática existente relacionada con los colaboradores del área de producción, se propone implementar un sistema de evaluación del desempeño para el personal de la empresa que será nuestro objeto de análisis. Como parte de la mejora continua dentro de la organización, es importante monitorear el rendimiento y el desempeño de manera cuantitativa, para hacer más eficientes y eficaces los procesos, y de esta forma, alcanzar los objetivos propuestos, así mismo, fortalecer a manera interna la organización, con el fin de establecer una ventaja competitiva dentro del mercado de panes y pasteles.

### **2.2. Propósito**

La razón fundamental de implementar un sistema de evaluación del desempeño destinado al análisis del rendimiento del personal de la empresa objeto de análisis, es para aprovechar el potencial del recurso humano, por medio de una herramienta que facilite información real, confiable y cuantitativa, en relación con el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación efectiva, enfocada hacia el correcto alcance de los objetivos.

### **2.3. Objetivos**

#### **2.3.1. General**

Proporcionar un sistema de evaluación del desempeño capaz de orientar la adecuada aplicación del mismo, fortaleciendo el desarrollo de los colaboradores y brindando competitividad a la organización.



### 2.3.2. Específicos

- a. Brindar lineamientos para la correcta aplicación del sistema en sus diferentes fases.
- b. Proporcionar elementos metodológicos necesarios para el sistema.
- c. Establecer un método de evaluación del desempeño, que se acople a las necesidades de la organización para ejecutarlo de la mejor manera.
- d. Crear una herramienta objetiva de valoración y apreciación cuantitativa, que ayude a conocer el desempeño real y objetivo de los colaboradores.
- e. Establecer parámetros objetivos para evaluar el desempeño.
- f. Impulsar el desarrollo del personal por medio de retroalimentación.
- g. Incentivar el desempeño de los colaboradores, en función de los resultados alcanzados.

### 2.4. Sistema de evaluación del desempeño

Estimando la importancia de implementar la evaluación del desempeño, es necesario adaptarlo a la organización para que brinde los beneficios esperados, por tanto, en función de la investigación, se ha desarrollado un sistema de evaluación, compuesto en cuatro fases, las cuales contienen elementos que buscan guiar la realización óptima de la evaluación, con el fin de facilitar su implementación dentro de la empresa.

#### 2.4.1. Fase de planificación

Esta integra el sistema de evaluación del desempeño, debido que es la base principal que guía la realización exitosa de todo el sistema; dicha fase busca tomar decisiones apropiadas para minimizar riesgos generados durante la aplicación de las fases subsecuentes. Para conocer las acciones a tomar, con relación a implementar el sistema de evaluación del desempeño, es importante detallar como se realizaran las actividades, por tanto, se incluye los alcances esperados de aplicación, políticas que regirán el sistema, también es importante designar los responsables; el procedimiento y por último la calendarización de actividades previstas, con el fin de proyectar adecuadamente las actividades.

##### a. Alcances

- Los alcances esperados serán los siguientes:
- Impulsar competitividad organizacional en el mercado



- Proveer un mecanismo de control cuantitativo de valoración del rendimiento de los colaboradores que forman parte de la organización
- Mejorar el flujo continuo de procesos internos de trabajo
- Lograr eficiencia en actividades asignadas de los puestos de trabajo
- Identificar fortalezas y debilidades, de los miembros de la organización.
- Impulsar y promover al desarrollo profesional interno de los colaboradores
- Detectar necesidades de reforzamiento a colaboradores que lo requieran
- Establecer lineamientos adecuados para retroalimentar eficazmente

#### **b. Políticas**

Seguidamente se encuentran los lineamientos que presiden y rigen la aplicación del sistema de evaluación del desempeño:

- Toda información obtenida, es de carácter confidencial, por tanto, está prohibida su divulgación y reproducción, parcial o total por cualquier medio físico o electrónico
- Todo el personal está comprendido a cumplir el plan de mejora asignado
- La implementación del sistema de evaluación del desempeño, no asume rubro económico a las partes involucradas.

#### **c. Responsables**

Son colaboradores comprometidos y enfocados al desarrollo adecuado del sistema de evaluación del desempeño, además, de garantizar que las diversas actividades de implementación se efectúen pertinentemente. A fin de lograr un óptimo desarrollo general y específico.

#### **d. Proceso del sistema de evaluación del desempeño**

Describir dentro de la fase de planificación la constitución general de procedimientos que se deben de realizar, sirve para desarrollar adecuadamente, las diversas actividades a efectuar y evitar complicaciones que influyan en los resultados finales, o que obstaculicen la óptima realización de cada fase que conforma el sistema de evaluación del desempeño.



Las actividades están ordenadas de manera descendente con relación a las primeras actividades a realizar hasta las últimas, para garantizar la adecuada implementación de todo el sistema.

- Establecer las bases del sistema de evaluación del desempeño
- Trasladar la información a gerente de producción
- Los gerentes verifican si esta correcta la información proporcionada
- Aplicar y concientizar a los colaboradores sobre la evaluación del desempeño
- Los encargados resuelven inquietudes al personal
- Los colaboradores comprenden la necesidad de aplicar la evaluación
- Se propone el diseño para la evaluación a gerente de producción
- Los gerentes verifican la información del diseño y la autorización.
- Se ejecuta la evaluación a los colaboradores del area de producción
- Realización del registro y análisis de los datos proporcionados
- Informe de los resultados obtenidos a los gerentes y encargados
- Se realiza la búsqueda de mejoras a los evaluados en que se encuentra por debajo del promedio esperado en la evaluación
- Se realiza el informe de evaluaciones
- Se realiza la tabulación y análisis para comprender áreas débiles

#### **e. Concientización**

Estimular el interés y la conciencia en la aplicación del sistema de evaluación del desempeño, y mostrar las ventajas que aporta tanto a colaboradores como a la organización en general, se realiza por medio de estrategias capaces de obtener la confianza y aceptación de la cultura de evaluación del desempeño, a través de minimizar la incertidumbre de la aplicación y efectividad al facilitar información relacionada de la evaluación para la comprensión adecuada de las partes involucradas.

#### **2.4.2. Fase de diseño**

El diseño de implementar, contempla todas las características necesarias, con parámetros, indicadores y criterios, sobre la base del método de escalas gráficas, y de esta manera obtener resultados cuantitativos del desempeño real del colaborador, para la posterior toma de decisiones del recurso humano. La presente fase influye directamente en los resultados a obtener en las fases siguientes, pues en relación a los datos recolectados, serán las acciones a tomar; por tanto se describen



características de la boleta para la total comprensión y evitar inconvenientes durante el desarrollo del mismo.

#### **a. Método a emplear**

Derivado de la información obtenida y considerando la situación coyuntural de la organización, durante la investigación de campo, se plantea implementar la evaluación del desempeño, basado en acontecimientos pasados; específicamente en el método de escalas gráficas, o también conocido como escalas de puntuación, derivado del bajo grado de complejidad que requerir su aplicación, así mismo, la fácil comprensión y análisis de los datos cuantitativos; además de ser considerado uno de los métodos más apropiados para fomentar una cultura de evaluación del desempeño dentro de la organización.

Importante destacar que se debe realizar una evaluación de 360 grados, descendente para conocer la apreciación cuantitativa de los gerentes, comisión evaluadora, encargados de áreas y autoevaluación, en conjunto con el método de escalas gráficas, son idóneos para la organización objeto de análisis, pues no necesita demasiada capacitación por parte de evaluadores, de igual manera la fácil comprensión en ejecución y análisis, influye en la obtención de los evaluados, lo que beneficia a la empresa, porque anteriormente no habían realizado evaluaciones formales a los colaboradores, por lo que brinda una experiencia constructiva la aplicación de la evaluación en la organización, así mismo, se desarrollara un modelo para el area comercial para su implementación.

#### **b. Factores**

Como parte fundamental de la evaluación, específicamente en el método de escalas gráficas, se integran diversos factores los cuales forman parte fundamental del rendimiento de los colaboradores buscando conocer una apreciación cuantitativa de cada uno de ellos, por tal motivo la boleta de evaluación esta delineada, para obtener valoraciones tanto de características numéricas. Los factores son todas aquellas características a evaluar, tanto por el superior inmediato como los indicadores pre-establecidos, para poder tener una valoración objetiva y confiable.





En función de las necesidades organizaciones es necesario establecer indicadores cuantitativos para controlar el desempeño de los colaboradores directamente y en función de los mismos se evalué posteriormente en conjunto con las descripciones de los puestos; a continuación se detallan los indicadores a implementar previo a la evaluación.

- Indicadores: para conocer cómo se encuentra la empresa, específicamente en la parte de recurso humano se debe de medir constantemente para comprender el comportamiento cuantitativo global de la misma, y de esta manera mejorar constantemente deficiencias presentadas en la misma.

**Cuadro 02**  
**Indicadores del desempeño laboral de los colaboradores de Panificadora Doña Lucia**

NO.	Indicadores Desempeño Laboral	Punteo
01	Puntualidad	
02	Responsabilidad para llevar a cabo cada paso sobre las funciones de su puesto	
03	Responsabilidad para cumplir con los pedidos	
04	Cumplimiento de meta diaria	
05	Colabora con el trabajo en equipo	
06	Cumple con las normas de higiene en el proceso de producción	
07	Practica los valores de la empresa en su jornada de trabajo	
08	Orden y limpieza del area de trabajo	
09	Cumple instrucciones del jefe inmediato o superior	
10	Entrega reportes constantes de avances sobre producción al jefe inmediato o superior (escrito u oral)	
11	Entrega reportes sobre dificultades que puedan existir en producción al jefe inmediato o superior (escrito u oral)	
12	Cuánto tiempo lleva laborando	
	TOTAL	

**CUADRO 03**  
**Indicadores del factor humano de los colaboradores de Panificadora Doña Lucia**

No.	Indicadores Factor Humano	Punteo
13.	Actitud cordial con sus compañeros de trabajo	



14.	Buena actitud hacia el jefe inmediato o superior	
15.	Cooperación para cumplir con las funciones del puesto	
16.	Capacidad de aceptar críticas constructivas de jefes inmediatos y compañeros de trabajo	
17.	Capacidad de resolver dificultades en el area de producción	
18.	Presentación personal (higiene e ropa adecuada al trabajo)	
19.	Solidaridad (ayuda a compañeros si se lo piden)	
20.	Manifiesta carisma	
	<b>TOTAL</b>	

**CUADRO 04**  
**Indicadores de habilidades de los colaboradores de Panificadora Doña Lucía**

No.	Indicadores Habilidades	Punteo
21.	Iniciativa	
22.	Rapidez al trabajar	
23.	Respuesta bajo presión (cuando hay muchos pedidos)	
24.	Coordinación para cumplir su trabajo	
25.	Capacidad para aprender	
26.	Carisma	
	<b>TOTAL</b>	





CUADRO 02 Matriz de proceso, para aplicar un sistema de evaluación del desempeño para Panificadora Doña Lucía

Form.	Area	No.	Gerente Produccion								Comision Evaluadora								Encargado de Area								Auto-Evaluacion								Datos [%]		ANALISIS POR SECCION evaluacion porcentual ponderada por cada evaluacion			
			DL	FH	Hab	Total	DL%	FH%	Hab%	Total %	DL	FH	Hab	Total	DL%	%FH	Hab%	Total %	DL	FH	Hab	Total	DL%	FH%	Hab%	Total %	DL	FH	Hab	Total	DL%	FH%	Hab%	Total %	Total Eval.	Promedio	DL Respecto a 100%	FH Respecto a 100%	Hab Respecto a 100%	Total Prom.
1	Colaborador	William Bin	51	38	30	119	41	30	24	95	51	37	28	116	41	30	22	93	51	40	29	120	41	32	23	96	53	39	30	122	42	31	24	98	382	95	93.64	96.25	97.50	95
		Ricardo Bin	47	38	29	114	38	30	23	91	51	39	26	116	41	31	21	93	51	34	29	114	41	27	23	91	54	39	30	123	43	31	24	98	374	93	92.27	93.75	95.00	
																										94		92.95	95.00	96.25										
Especialidades	Colaborador	3 Virgilio Calel	43	31	25	99	34	25	20	79	50	29	26	105	40	23	21	84	50	34	27	111	40	27	22	89	53	33	28	114	42	26	22	91	343	86	89.09	79.38	88.33	
		4 Ruben Chiquin	51	38	30	119	41	30	24	95	51	34	27	112	41	27	22	90	49	35	26	110	39	28	21	88	48	29	27	104	38	23	22	83	356	89	90.45	85.00	91.67	
		5 Romeo Bol	55	40	30	125	44	32	24	100	54	37	30	121	43	30	24	97	55	40	30	125	44	32	24	100	48	35	27	110	38	28	22	88	385	96	96.36	95.00	97.50	
		6 Juan Sis	52	32	29	113	42	26	23	90	52	36	30	118	42	29	24	94	54	36	29	119	43	29	23	95	54	39	28	121	43	31	22	97	377	94	96.36	89.38	96.67	
		7 Emiliano Quej	42	31	24	97	34	25	19	78	42	32	19	93	34	26	15	74	45	32	16	93	36	26	13	74	50	34	24	108	40	27	19	86	313	78	81.36	80.63	69.17	
		8 Carlos Coy	48	32	25	105	38	26	20	84	51	39	24	114	41	31	19	91	47	36	24	107	38	29	19	86	54	37	28	119	43	30	22	95	356	89	90.91	90.00	84.17	
		9 Juan Quej	44	32	24	100	35	26	19	80	45	30	27	102	36	24	22	82	50	35	27	112	40	28	22	90	48	32	26	106	38	26	21	85	336	84	85.00	80.63	86.67	
		10 Zoila Tux	46	34	21	101	37	27	17	81	45	33	27	105	36	26	22	84	49	35	27	111	39	28	22	89	48	36	26	110	38	29	21	88	342	85	85.45	86.25	84.17	
		11 Rigoberto Ac	43	30	23	96	34	24	18	77	49	33	25	107	39	26	20	86	49	35	26	110	39	28	21	88	52	36	27	115	42	29	22	92	342	86	87.73	83.75	84.17	
		12 Anibal Coy	40	30	22	92	32	24	18	74	46	32	25	103	37	26	20	82	49	36	27	112	39	29	22	90	46	35	25	106	37	28	20	85	330	83	82.27	83.13	82.50	
																										87		88.50	85.31	86.50										



Empaque Especialidades	13	Edgar Buc	42	30	24	96	34	24	19	77	46	33	24	10	3	37	26	19	82	47	37	25	10	9	38	30	20	87	52	35	27	11	4	42	28	22	91	33	8	84	85.0	84.3	83.3																						
	14	Mairene Chiquin	49	32	26	10	7	39	26	21	86	50	34	27	11	1	40	27	22	89	48	37	28	11	3	38	30	22	90	47	37	27	11	1	38	30	22	89	35	4	88	88.1	87.5	90.0																					
	15	Thelma Xoy	45	31	22	98	36	25	18	78	44	33	25	10	2	35	26	20	82	47	33	27	10	7	38	26	22	86	49	37	24	0	39	30	19	88	33	4	83	84.0	83.7	81.6																							
	16	Lucrecia Moran	43	30	19	92	34	24	15	74	42	33	25	10	0	34	26	20	80	43	36	25	10	4	34	29	20	83	48	38	30	6	38	30	24	93	33	0	82	80.0	85.6	82.5																							
	17	Dalia Beb	44	30	26	10	0	35	24	21	80	49	35	27	11	1	39	28	22	89	51	35	27	11	3	41	28	22	90	55	38	28	1	44	30	22	97	35	6	89	90.4	86.2	90.0																						
	18	Consuelo Cu	43	29	24	96	34	23	19	77	47	33	25	10	5	38	26	20	84	48	34	26	10	8	38	27	21	86	50	39	30	9	40	31	24	95	34	2	86	85.4	84.3	87.5																							
	19	Sonia Vaidez	43	31	22	96	34	25	18	77	46	35	26	10	7	37	28	21	86	46	31	25	10	2	37	25	20	82	55	40	30	5	44	32	24	##	34	4	86	86.3	85.6	85.8																							
	20	Irma Asig	44	31	25	10	0	35	25	20	80	48	35	24	10	7	38	28	19	86	50	36	24	11	0	40	29	19	88	55	40	30	5	44	32	24	##	35	4	88	89.5	88.7	85.8																						
	21	Martha Isem	44	31	24	99	35	25	19	79	47	30	25	10	2	38	24	20	82	40	36	25	10	1	32	29	20	81	46	32	26	4	37	26	21	83	32	5	81	80.4	80.6	83.3																							
85																													85.5	85.2	85.5	85	1	1	6	85																													
Popular	22	Raymundo Bin	48	32	24	10	4	38	26	19	83	49	35	24	10	8	39	28	19	86	44	32	24	10	0	35	26	19	80	54	39	30	12	3	43	31	24	98	34	8	87	88.6	86.2	85.0																					
	23	Ramiro Quej	42	29	18	89	34	23	14	71	45	32	20	97	36	26	16	78	45	32	22	99	36	26	18	79	52	36	26	11	4	42	29	21	91	31	9	80	83.6	80.6	71.6																								
	24	Alfonso Caal	36	29	18	83	29	23	14	66	40	33	18	91	32	26	14	73	36	29	18	83	29	23	14	66	55	39	29	12	3	44	31	23	98	30	4	76	75.9	81.2	69.1																								
	25	Luis Alberto Ac	42	27	22	91	34	22	18	73	44	29	22	95	35	23	18	76	42	27	22	91	34	22	18	73	51	33	28	11	2	41	26	22	90	31	1	78	81.3	72.5	78.3																								
	26	Waldemar Gonzalez	45	31	23	99	36	25	18	79	49	34	24	10	7	39	27	19	86	46	32	24	10	2	37	26	19	82	51	37	27	5	41	30	22	92	33	8	85	86.8	83.7	81.6																							
	27	Carlos Chiquin	40	30	22	92	32	24	18	74	45	31	29	10	5	36	25	23	84	43	32	24	99	34	26	19	79	55	34	29	8	44	27	23	94	33	1	83	83.1	79.3	86.6																								
	28	Jose Maria Bin	52	40	30	12	2	42	32	24	98	54	40	29	12	3	43	32	23	98	54	39	29	12	2	43	31	23	98	54	37	30	1	43	30	24	97	0	98	97.2	97.5	98.3																							
	29	Valeriano Coy	39	29	15	83	31	23	12	66	42	32	16	90	34	26	13	72	36	28	18	82	29	22	14	66	52	37	27	6	42	30	22	93	7	74	76.8	78.7	63.3																										
	30	Romeo Chiquin	42	28	21	91	34	22	17	73	43	32	24	99	34	26	19	79	42	29	26	97	34	23	21	78	53	40	30	12	3	42	32	24	98	32	8	82	81.8	80.6	84.1																								
	31	Hector Chiquin	46	32	26	10	4	37	26	21	83	52	36	25	11	3	42	29	20	90	52	37	28	11	7	42	30	22	94	55	40	30	12	5	44	32	24	100	36	7	92	93.1	90.6	90.8																					
83																													83																																				



	32	Marcelo Xoc	46	31	23	100	37	25	18	80	50	35	27	112	40	28	22	90	50	37	28	115	40	30	22	92	52	40	30	122	42	32	24	98	359	90	90.0	89.38	90.00
	33	Arnoldo Juarez	48	36	27	111	38	29	22	89	49	35	28	112	39	28	22	90	47	35	28	110	38	28	22	88	50	38	28	116	40	30	22	93	359	90	88.18	90.00	92.50
	34	Ricardo Siquic	40	26	18	84	32	21	14	67	49	31	28	108	39	25	22	86	45	35	23	103	36	28	18	82	55	38	28	121	44	30	22	97	333	83	85.91	81.25	80.83
	35	Luis Quej	45	33	23	101	36	26	18	81	49	31	28	108	39	25	22	86	45	35	23	103	36	28	18	82	55	38	28	121	44	30	22	97	346	87	88.18	85.63	85.00
	36	Ronaldo Pa	38	27	18	83	30	22	14	66	46	31	28	105	37	25	22	84	45	35	23	103	36	28	18	82	55	40	30	125	44	32	24	100	333	83	83.64	83.13	82.50
	37	Francisco Perez	38	27	19	84	30	22	15	67	47	31	25	103	38	25	20	82	46	36	27	109	37	29	22	87	55	40	30	125	44	32	24	100	337	84	84.55	83.75	84.17
	38	Hilario Sep	47	35	26	108	38	28	21	86	51	37	28	116	41	30	22	93	55	39	30	124	44	31	24	99	51	36	28	115	41	29	22	92	370	93	92.73	91.88	93.33
	39	Manuel Ruiz	44	28	28	100	35	22	22	80	44	28	28	100	35	22	22	80	43	32	24	99	34	26	19	79	43	32	24	99	34	26	19	79	318	80	79.09	75.00	86.67
	40	Mynor Milian	40	30	23	93	32	24	18	74	40	30	23	93	32	24	18	74	37	29	20	86	30	23	16	69	37	29	20	86	30	23	16	69	286	72	70.00	73.75	71.67
	41	Roberto Quej	42	28	24	94	34	22	19	75	44	30	26	100	35	24	21	80	44	31	27	102	35	25	22	82	38	26	23	87	30	21	18	70	366	77	76.36	71.88	83.33
																												84	84.36	82.84	82.96								
Empaque Popular	42	Elmer Asig	55	40	29	124	44	32	23	99	42	30	23	95	34	24	18	76	44	34	27	105	35	27	22	84	40	26	22	88	32	21	18	70	330	82	82.27	81.25	84.17
	43	Abner Suc	47	36	22	105	38	29	18	84	42	35	23	100	34	28	18	80	43	34	26	103	34	27	21	82	40	25	22	87	32	20	18	70	316	79	78.18	81.25	77.50
	44	Francisco Sajche	43	32	23	98	34	26	18	78	45	34	23	102	36	27	18	82	48	34	24	106	38	27	19	85	44	36	28	108	35	29	22	86	331	83	81.82	85.00	81.67
	45	Rudy Chiquin	41	32	21	94	33	26	17	75	41	32	21	94	33	26	17	75	53	37	27	117	42	30	22	94	53	37	27	117	42	30	22	94	338	84	85.45	86.25	80.00
	46	Elder Bin	43	32	23	98	34	26	18	78	39	31	23	93	31	25	18	74	33	33	23	89	26	26	18	71	39	29	20	88	31	23	16	70	294	74	70.00	78.13	74.17
	47	Oscar Bin	42	33	18	93	34	26	14	74	41	37	25	103	33	30	20	82	47	34	21	102	38	27	17	82	39	39	26	104	31	31	21	83	322	80	76.82	89.38	75.00
	48	Sergio Caal	50	37	26	113	40	30	21	90	52	38	26	116	42	30	21	93	50	35	24	109	40	28	19	87	55	40	30	125	44	32	24	100	370	93	94.09	93.75	88.33
	49	Juan Tut	51	38	28	117	41	30	22	94	53	38	22	113	42	30	18	90	50	29	22	111	40	23	18	81	51	40	30	121	41	32	24	97	362	90	93.18	90.63	85.00
	50	Walter Bin	52	39	30	121	42	31	24	97	49	39	28	116	39	31	22	93	48	34	27	119	38	27	22	87	55	40	30	125	44	32	24	100	377	94	92.73	95.00	95.83
	51	Agusto Quej	55	40	30	125	44	32	24	100	51	40	28	119	41	32	22	95	50	37	27	114	40	30	22	91	55	40	25	120	44	32	20	96	382	96	95.92	98.13	91.67
52	German Maquin	48	38	30	116	38	30	24	93	45	39	28	112	36	31	22	90	46	36	28	110	37	29	22	88	50	39	30	129	40	31	24	95	366	91	85.91	95.00	96.67	



	53	Julio Xol	54	40	29	12	3	43	32	23	98	45	38	28	11	1	36	30	22	89	44	36	26	10	6	35	29	21	85	50	38	30	11	8	40	30	24	94	36	6	92	87.7	95.0	94.1
	54	Jorge Mario Quej	48	38	29	11	5	38	30	23	92	48	38	29	11	5	38	30	23	92	50	39	30	11	9	40	31	24	95	50	39	30	11	9	40	31	24	95	37	4	94	89.0	96.2	98.3
	55	Hector Isem	50	37	28	11	5	40	30	22	92	45	38	27	11	0	36	30	22	88	44	35	26	10	5	35	28	21	84	51	38	30	11	9	41	30	24	95	35	9	90	86.3	92.5	92.5
	56	Erly Bin	42	31	28	10	1	34	25	22	81	42	38	26	10	6	34	30	21	85	44	33	26	10	3	35	26	21	82	49	40	30	11	9	39	32	24	95	34	3	86	80.4	88.7	91.6
	57	Edin Isem	44	31	25	10	0	35	25	20	80	42	36	26	10	4	34	29	21	83	51	33	27	11	1	41	26	22	89	54	40	30	12	4	43	32	24	99	35	1	88	86.8	87.5	90.0
																													87	85.4	89.6	87.2												
Batidos	58	Edwin Quej	54	39	30	12	3	43	31	24	98	53	40	26	11	9	42	32	21	95	53	36	26	11	5	42	29	21	92	49	40	27	11	6	39	32	22	93	37	8	95	95.0	96.8	90.8
	59	Carlos Co	52	36	29	11	7	42	29	23	94	46	35	28	10	9	37	28	22	87	42	28	23	93	34	22	18	74	54	40	27	12	1	43	32	22	97	35	2	88	88.1	86.8	89.1	
	60	Mario Caal	45	35	24	10	4	36	28	19	83	48	33	24	10	5	38	26	19	84	53	33	24	11	0	42	26	19	88	51	33	19	10	3	41	26	15	82	33	8	84	89.5	83.7	75.8
	61	Mario Jor	45	31	23	11	99	36	25	18	79	50	36	25	11	1	40	29	20	89	49	33	24	10	6	39	26	19	85	42	36	27	10	5	34	29	22	84	33	7	84	84.5	85.0	82.5
																													88	89.3	88.1	84.5												
Repostería	62	Maria Sinay	50	28	30	10	8	40	22	24	86	42	28	28	98	34	22	22	78	50	37	27	11	4	40	30	22	91	51	36	30	11	7	41	29	24	94	35	0	87	87.7	80.6	95.8	
	63	Enrique Ac	53	38	28	11	9	42	30	22	95	40	37	23	10	0	32	30	18	80	53	37	28	11	8	42	30	22	94	40	37	23	10	0	32	30	18	80	35	0	87	84.5	93.1	85.0
	64	Aida Sanchez	33	30	17	10	80	26	24	14	64	46	37	25	10	8	37	30	20	86	33	30	17	10	26	24	14	64	46	37	25	8	37	30	20	86	30	1	75	71.8	83.7	70.0		
	65	Kevin Hernandez	47	34	27	10	8	38	27	22	86	51	39	27	11	7	41	31	22	94	47	34	27	10	8	38	27	22	86	51	39	27	11	7	41	31	22	94	36	0	90	89.0	91.2	90.0
	66	Cornelia Perez	35	32	19	11	86	28	26	15	69	52	39	26	11	7	42	31	21	94	35	32	19	11	86	28	26	15	69	52	39	26	11	7	42	31	21	94	32	5	81	79.0	88.7	75.0
	67	Celestina Jul	45	33	24	10	2	36	26	19	82	51	40	30	12	1	41	32	24	97	45	33	24	10	2	36	26	19	82	51	40	30	12	1	41	32	24	97	35	7	89	87.2	91.2	90.0
	68	Marina Sinay	47	35	26	10	8	38	28	21	86	54	40	30	12	4	43	32	24	99	47	35	26	10	8	38	28	21	86	54	40	30	12	4	43	32	24	99	37	1	93	91.8	93.7	93.3
																													86	84.4	88.9	85.6												





### c. Criterios

Los criterios son las calificaciones que sirven para valorar cuantitativamente el rendimiento de los factores o enunciados destacables del colaborador durante un periodo de tiempo, emitido por el evaluador responsable.

Para calificarlo apropiadamente se han tomado cuatro criterios para evidenciar las apreciaciones cuantitativas con relación al rendimiento mostrado en función a determinado factor, detallándolas seguidamente:

- **Muy bueno:** considera la calificación destacada se encuentra numéricamente calificada con un “5”
- **Bueno:** cumple y excede ocasionalmente las expectativas, realiza las actividades evidenciando deseo e interés en realizar el trabajo asignado. Considerado numéricamente con un “4”
- **Malo:** desempeño que merece atención debido a que ocasionalmente no cumple con lo esperado. Considerado numéricamente con “3”. Se encuentra debajo de lo exigido por la organización.
- **Muy malo:** considera como la peor calificación, es una muestra hacia el desinterés en el trabajo, así como desconocimiento total de lo que realiza, necesita apoyo drástico, se encuentra por debajo de las exigencias necesarias para el puesto de trabajo. Considerado numéricamente con “2 y 1”

Posteriormente, se considera las calificaciones emitidas por los diversos indicadores establecidos para medir el desempeño cuantitativamente, y verificar el alcance o cumplimientos de las metas establecidas, dichos criterios están condicionado por los diversos resultados esperados, siendo descritos los límites de actuación en tres diferentes colores, haciendo analogía a los semáforos, por tanto, verde significa una calificación sobresaliente, amarillo significa atención, y rojo deficiente, cada uno con valores base y valores esperados para poder implementarlos y de ser necesarios modificarlos según las necesidades de la organización.

Seguidamente se detallan los diferentes valores correspondientes a cada area evaluada.



**CUADRO 06**  
**Límites de actuación, para implementar un sistema de evaluación**  
**del desempeño para Panificadora Doña Lucía**

Area	Indicador	Punteo
Formulaciones	DL	93
	FH	95
	HAB	96
	Total	95
Especialidades	DL	89
	FH	85
	HAB	87
	Total	87
Empaque Especialidades	DL	86
	FH	85
	HAB	86
	Total	85
Popular	DL	84
	FH	83
	HAB	83
	Total	83
Empaque Popular	DL	85
	FH	90
	HAB	87
	Total	87
Batidos	DL	89
	FH	88
	HAB	85
	Total	87
Repostería	DL	84
	FH	89
	HAB	86
	Total	86

### 2.4.3. Fase de ejecución

Se enfoca directamente en evaluar el desempeño a los colaboradores, considerando como premisa importante, la obtención de



información cuantitativa, derivada del rendimiento pasado manifestando por los colaboradores, para tomar acciones preventivas, correctivas y gratificación, en función de los resultados obtenidos, los cuales beneficien el desempeño de los colaboradores y estimulen de cierta manera la mejora constante del recurso humano, se muestra cómo será el registro de la información, el análisis de datos.

#### **a. Aplicación de la evaluación**

Es la realización de la evaluación directamente a los colaboradores, se utilizará la evaluación de 360 grados. Para que la aplicación de la evaluación alcance los resultados esperados, es necesario que los colaboradores conozcan todas las funciones de trabajo por tanto, se necesitan descriptores de puestos actualizados e indicadores establecidos, que muestren las tareas y responsabilidades de manera formal, para que desempeñen de mejor manera. Considerando que el superior inmediato, es quien conoce el desempeño de los colaboradores con relación a las actividades diarias realizadas, es el indicado a evaluar el rendimiento pasado y asignar valor cuantitativo al desempeño, contando con la principal responsabilidad de valorar el trabajo del colaborador, por tanto se debe realizar con objetividad y profesionalismo; de la misma forma lo evalúa el encargado del área en este caso sería el gerente de producción, como jefe integral en la escala del organigrama, y completando el trabajo la autoevaluación.

#### **b. Registro de datos**

Posteriormente de ejecutar la evaluación a los diferentes colaboradores, es importante registrar la información, para tener respaldo del mismo, además, conocer el progreso del colaborador durante la estancia en la empresa y de esta manera, mostrar su desarrollo dentro de la misma. Para evitar problemas futuros se deberá de archivar permanentemente las evaluaciones tanto electrónicas como físicas, con el objetivo de hacer cumplir las políticas establecidas en la planificación del sistema, además, de evitar inconvenientes futuros.

Los colaboradores pueden acceder a las evaluaciones realizadas, con previa autorización, consultando únicamente la evaluación realizada al solicitante, quedando ligado a políticas que establezca la organización.





### c. Análisis de datos

En consecuencia de ejecutar la evaluación, se procede a comprender los datos, para identificar áreas que requieran atención o felicitación.

Aplicar análisis de datos es importante para conocer, de manera individual y global, el desempeño clasificado a los colaboradores, que requieran apoyo, en función de los resultados obtenidos.

Derivado de los datos cuantitativos obtenidos se deben analizar detalladamente las evaluaciones, para tomar acciones en relación con dichos resultados.

En relación con el puntaje individual obtenido se procederá a tomar acciones y efectuar reconocimientos o sanciones a cada colaborador, y capacitaciones por áreas de producción según el promedio, a continuación se muestra una tabla con las acciones a realizar en función al puntaje general obtenido por cada colaborador.

**CUADRO 07**  
**Criterio de reconocimientos o sanciones para la implementación del sistema de evaluación del desempeño**

Nota	Criterio	Indicador	Reconocimiento/ Sanción
> 90	Muy Bueno	Verde	Diploma de reconocimiento al mejor desempeño. Carta firmada por el gerente, reconociendo su desempeño. Reconocimiento público al mejor desempeño. Tres días de descanso, no deducibles de vacaciones.
80 a 89	Bueno	Amarillo	Diploma de reconocimiento al mejor desempeño. Carta firmada por el gerente, reconociendo su desempeño. Reconocimiento público al mejor desempeño.



			Un día de descanso, no deducibles de vacaciones.
70 a 79	Malo	Rojo	Plan de mejora en áreas de refuerzo. Carta de llamada de atención por parte del gerente.
< 69	Muy Malo	Rojo	Llamado de atención directa por parte del gerente. Carta de llamada de atención por parte del gerente. Plan de mejora en relación a las áreas débiles.

Dentro de los aspectos contenidos anteriormente, es importante efectuar un análisis de datos objetivo de la evaluación expuesta, conociendo las area a reforzar o felicitar, con el objetivo de incentivar a los colaboradores en los logros obtenidos y apoyarlos en las debilidades detectadas.

Es importante que los colaboradores conozcan cual será el reconocimiento o sanción que se obtiene en relación al puntaje obtenido durante la evaluación, como parte importante de dicha relación, a continuación se proponen herramientas para implementarlas durante la fase de ejecución.

**CUADRO 08**  
**Descripción de reconocimientos para la implementación de evaluación del desempeño de Panificadora Doña Lucia**

Concepto	Descripción	
	Diploma	Cartas
Tamaño largo:	11 pulgadas	11 pulgadas
Tamaño ancho:	8.5 pulgadas	8.5 pulgadas
Programa:	Abode Photoshop	Microsoft Word 2007
Extensión archivo:	*.psd	*.doc
Principales colores:	Rojo, Azul y Amarillo	Negro
Tipo de letra:	Impact y Chopinscript	Arial
Tipo de papel:	Lino	Bond 60 gramos
Costo unitario:	Q5.00	Q2.00



## FORMATO 02

Diploma de reconocimiento para implementar en el sistema de evaluación

### COMISION DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN COORDINACION CON LA GERENCIA DE LA EMPRESA

RECONOCE EL ESFUERZO DESTADO DE:

\_\_\_\_\_

POR SU SOBRESALIENTE DESEMPEÑO MOSTRADO EN SUS LABORES  
DURANTE EL PERIODO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.  
CONSIDERADO UN COLABORADOR EJEMPLAR PARA LA  
ORGANIZACIÓN

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_  
EPESISTA EVALUADOR GERENTE PRODUCCION

## FORMATO 03

Carta de llamada de atención para implementar en el sistema de evaluación

Tactic, Alta Verapaz 10 de Septiembre de 2,015

Señor.

Auxiliar de

Como es de su conocimiento el día \_\_\_\_\_ se llevó a cabo la evaluación del desempeño, por lo que luego de realizar el análisis de dichos datos, se determinó numéricamente el rendimiento obtenido.

Según los datos obtenidos, ha presentado un rendimiento por debajo de lo esperado, por lo que deberá de mejorarlo para poder continuar dentro de la organización; considerando la importancia que posee dentro de la empresa se le propone realizar un plan de mejora, el cual tendrá un seguimiento constante, el cual deberá de cumplir, el cual tiene el apoyo de la organización para su total desarrollo.

F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_ F: \_\_\_\_\_  
Epesista Evaluadora Gerente de Producción Gerente General



## Carta de reconocimiento para implementar en el sistema de evaluación del desempeño en Panificadora Doña Lucia

Tactic, Alta Verapaz 10 de Septiembre de 2,015

Señor.

Auxiliar de

Esperando que tenga éxitos tanto profesionales como personales, me es grato trasladar, resultados referentes a la evaluación del desempeño aplicado, del periodo \_\_\_\_\_.

Por tal motivo, hago de su conocimiento que ha obtenido una calificación de \_\_\_\_\_, en la evaluación del desempeño efectuada, siendo este el puntaje que ha sobresalido dentro de la organización. Siendo un orgullo contar con sus servicios, apreciamos su esfuerzo y apoyo constante hacia la organización, por lo que extendemos nuestro conocimiento y aprecio hacia su persona.

Esperamos que su actitud sea un ejemplo para sus compañeros de trabajo, para que de esta forma alcancemos en conjunto el éxito esperado, sin nada más que agregar me despido atentamente.

Atentamente,

F: \_\_\_\_\_  
Epesista Evaluadora

F: \_\_\_\_\_  
Gerente de Producción

F: \_\_\_\_\_  
Gerente General

### a. Entrevista de retroalimentación

Luego de efectuar la evaluación y obtener los resultados, con el respectivo análisis, se procede a realizar una reunión moderada, entre el avaluado y evaluador, a fin de informar los resultados obtenidos y las áreas débiles que se han detectado. Es importante que durante la realización se mantenga un ambiente de confidencialidad y respeto, para hacer sentir una estancia agradable hacia el colaborador, en donde debe de propiciarse el dialogo bilateral encaminado a la crítica constructiva, y



evitar hacer comentarios negativos o involucrar asuntos personales, que desestabilicen la atmosfera y el objetivo central de la entrevista.

Conociendo la importancia que involucra el realizar una entrevista exitosa y su repercusión dentro de la organización, a continuación se describen observaciones para aplicar correctamente la entrevista de retroalimentación.

- Desarrollar un clima de confianza, con actitud de ánimo relacionado con la solución de la problemática detectada
- Evitar realizar cualquier otra actividad durante el desarrollo de la entrevista
- Verificar que se comprenda el propósito de la entrevista
- Evitar hacer comentarios ofensivos o ajenos a la entrevista
- Revisar los resultados en conjunto con los colaboradores, para llegar a medidas de mejora apropiadas
- Revisar resultados de evaluaciones pasadas, para comprender el progreso del desempeño del colaborador
- Desarrollar la retroalimentación de manera constructiva
- Escuchar comentarios de los colaboradores
- Resolver cualquier inquietud del colaborador

#### **b. Plan de mejora**

Al finalizar la entrevista de retroalimentación y haber localizado las áreas de refuerzo relacionados con el desempeño del colaborador, es necesario que el evaluador en conjunto con el evaluado, estén de acuerdo en las áreas de mejora que sean necesarias. Los planes de mejora son dirigidos específicamente a colaboradores, que tienen un desempeño por debajo e igual del estándar requerido. Tomando como base las debilidades manifestadas en los resultados de evaluación, es importante contar con un plan de mejora que apoye al colaborador, a mejorar constantemente, brindando acciones correctivas y de mejora.

El colaborador se debe comprometer a desarrollar de mejor forma, las áreas débiles detectadas, con el fin de apoyar el desarrollo profesional y personal; por lo anterior descrito, se debe plasmar, de manera escrita, en un documento el compromiso del plan de mejora, debido a que tiene relevancia al momento de fomentar el compromiso y responsabilidad del evaluado, así como respaldo a la organización, para



la toma de decisiones y de esta manera, evitar problemas legales o de otra índole que repercutan en el futuro, que generen inconformidad entre las partes involucradas.

#### **2.4.4. Fase de monitoreo**

En esta fase están contenidos los detalles finales del sistema de evaluación del desempeño, en donde se verifica el cumplimiento del plan de mejora elaborado en la fase previa, si existiese. Además, de monitorear el funcionamiento y verificar el cumplimiento de las expectativas del mismo, de lo contrario tomar acciones pertinentes enfocadas al logro de los objetivos trazados, al tomar los puntos de vista de los involucrados en el sistema.

##### **a. Seguimiento a plan de mejora**

Es primordial que luego de aplicar la evaluación a los colaboradores de la empresa, se lleve a cabo la parte de retroalimentación, detallada en la fase previa; posteriormente se hace un plan de mejora personalizado en función a los resultados obtenidos de cada colaborador; para que se obtenga el cumplimiento conveniente necesario y llevar un seguimiento constante del desarrollo de las mejoras al desempeño presentadas, así mismo, el grado de cumplimiento alcanzado en determinado tiempo asignado.

##### **b. Informe del plan de mejora**

Es un documento formal que se realiza durante la parte final del sistema de evaluación, con el objetivo de manifestar el cumplimiento de las acciones sugeridas contenidas en el plan de mejora, se apoya el seguimiento hacia el mismo, para obtener los resultados deseados por la organización.

Dicho informe debe describir brevemente el grado de cumplimiento y esfuerzo manifestado por los colaboradores ante las sugerencias para mejorar el rendimiento presentado. Por medio de dicho documento se busca formalizar la evaluación estimulando a los colaboradores a enfocarse constantemente en la mejora continua en el puesto de trabajo, es una herramienta de utilidad a la organización, pues muestra un registro del recurso humano que posee.





## Conclusiones

Actualmente la organización, no cuenta con mecanismos de control cuantitativo formal u objetivo, que evalúe el desempeño de los colaboradores; debido a la carencia de criterios, factores e indicadores establecidos para la correcta estandarización del trabajo y conocer el cumplimiento de las atribuciones en los puestos de trabajo, por tanto se comprueba la problemática planteada.

Se manifestó que dentro de la organización no existe adecuada integración a medidas administrativas planteadas, debido a que no se difunde formalmente a todos los colaboradores causando errores e incertidumbre laboral.

Dentro de la organización no se han planteado indicadores enfocados hacia los colaboradores, por tanto, únicamente se valora su desempeño de manera subjetiva y empírica.

Los colaboradores desconocen la existencia de documentos administrativos que informen las funciones del puesto de trabajo, lo cual es generado por falta de actualización y autorización correspondiente de los descriptores de puestos, para la utilización y difusión dentro de la organización.

Carencias de procedimientos formales para retroalimentar a los colaboradores y brindar medidas de mejora, en áreas deficientes manifestadas en los diferentes puestos de trabajo.

La organización distribuye las actividades relacionadas con el recurso humano, hacia los altos mandos, para efectuar dichas actividades, por tanto, no cuenta con personal directo que monitoree el rendimiento de los colaboradores global y específico.





## Recomendaciones

Es necesario implementar el sistema de evaluación del desempeño, contenido en el presente informe, el cual logra integrar fases puntuales que garanticen, la apropiada ejecución de las actividades antes, durante y después de la aplicación de la evaluación del desempeño, para valorar y mejorar los resultados cuantitativos obtenidos por parte de los colaboradores.

Instaurar una secuencia lógica de fases en donde se muestren y detallen todas las actividades durante la implementación para minimizar el riesgo de la aplicación, garantizar la objetividad y guiar en la implementación del sistema.

Establecer indicadores formales y objetivos, que sirvan de base para medir el rendimiento de los colaboradores, además de guiarlos hacia el alcance de los objetivos y metas organizacionales.

Se debe actualizar los descriptores de puestos, que conforman la organización, para evaluar objetivamente el rendimiento de las funciones asignadas, además de proveer una herramienta organizacional que establezca la descripción y la especificación del mismo.

Establecer medidas de retroalimentación a los colaboradores que manifiesten debilidades o deficiencias detectadas proporcionando planes de mejora, además de seguimientos constantes hacia el cumplimiento del mismo.

Se debe organizar un comité responsable de realizar las actividades que conforman el sistema de evaluación del desempeño, para centralizar las decisiones de planificación, diseño y monitoreo del sistema de evaluación del desempeño, para garantizar la correcta implementación del mismo.

Se determinó con precisión el rendimiento de cada colaborador y así poder tenerlo como base, para asignar un incentivo no económico, o para mejorar un plan de compensaciones, con un estudio posterior.





**CUNOR** | **CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

El director del Centro Universitario del Norte de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer los dictámenes de la Comisión de Trabajos de Graduación de la carrera de:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Al trabajo titulado:

**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANIFICADORA DOÑA LUCÍA, UBICADA EN TACTIC, ALTA VERAPAZ**

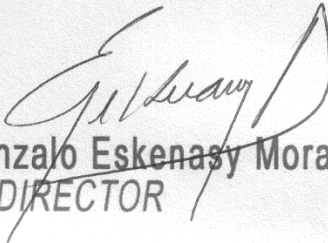
Presentado por el (la) estudiante:

**MARTHA ADRIANA MILIÁN MÉNDEZ**

Autoriza el

**IMPRIMASE**

Cobán Alta Verapaz 27 de Abril de 2016.

  
Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales  
DIRECTOR

