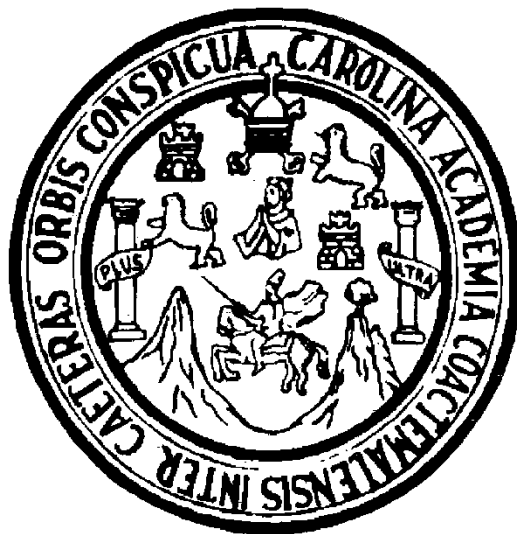


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN



**INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL
SUPERVISADO, REALIZADO EN PANADERÍA Y REPOSTERÍA
CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ**

ADA GABRIELA PACAY WINTER

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2017

**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 PANADERÍA Y REPOSTERÍA
CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ**

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

POR

**ADA GABRIELA PACAY WINTER
CARNÉ 201140405**

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

COBÁN, ALTA VERAPAZ, NOVIEMBRE DE 2017

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR MAGNÍFICO**

Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

CONSEJO DIRECTIVO

PRESIDENTE: Lic. Zoot. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales

SECRETARIA: Lcda. T.S. Floricelda Chiquin Yoj

REPRESENTANTE DOCENTES: Ing. Geól. César Fernando Monterroso Rey

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES: Br. Fredy Enrique Gereda Milián
PEM. Cesar Oswaldo Bol Cú

COORDINADOR ACADÉMICO

Ing. Ind. Francisco David Ruiz Herrera

COORDINADOR DE CARRERA

Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

COMISIÓN DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

COORDINADOR: Ing. Milton Haroldo Rivera Chen

SECRETARIO: Lic. Julio Armando Samayoa Santiago

VOCAL: Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes

REVISORA DE REDACCIÓN Y ESTILO

Lcda. Olga Tatiana Monterroso Braham

REVISORA DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Lcda. Gloria Isabel Contreras Pop

ASESORA

Lcda. Laura Jesica Maltez Juárez

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

Cobán, A. V. 22 de Julio 2017
Ref. No.: 15/CADE-22-2017

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

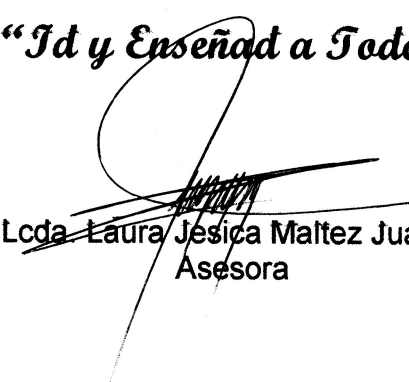
Respetables Señores:

Atentamente hago de su conocimiento que he finalizado la Asesoría del Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Ada Gabriela Pacay Winter, Carné No. 201140405.**

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"


Lcda. Laura Jesica Maltez Juárez
Asesora



C.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

Cobán, A. V. 04 de Septiembre 2017
Ref. No.: 15/CADE-32-2017

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 PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Ada Gabriela Pacay Winter, Carné No. 201140405.**

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"
Lcda. Gloria Isabel Contreras Pop
Revisora

The signature of Gloria Isabel Contreras Pop is written in black ink over a circular official stamp. The stamp contains the text "Comisión de Trabajos de Graduación" at the top, "USAC - CUNOR" in the center, and "Carrera de Administración de Empresas" at the bottom. The stamp also features the university's logo.

C.c. archivo

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

Cobán, A. V. 24 de Octubre del 2017
Ref. No.: 15/CADE-57-2017

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 en cuanto a Redacción y Estilo del Trabajo de Graduación titulado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Ada Gabriela Pacay Winter, Carné No. 201140405.**

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"


Lcda. Olga Tatiana Monterroso Bracamonte

Revisora 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. 07 de Noviembre de 2017
Ref. No.: 15/CADE-65-2017

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

Respetable Señor Director:

Habiendo conocido los dictámenes favorables del asesora, revisora de trabajos de graduación y revisora de redacción y estilo; esta Comisión concede el visto bueno al Trabajo de Graduación denominado "INFORME FINAL DEL EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO, REALIZADO EN PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ", elaborado por la estudiante de la Carrera de Administración de Empresas, **Ada Gabriela Pacay Winter, Carné No. 201140405**, previo a optar al título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.

Atentamente.


Lic. Álvaro Heriberto Xoy Reyes
Vocal


Lic. Julio Armando Samayoa Santiago
Secretario


Ing. Milton Haroldo Rivera Chen
Coordinador Comisión de Trabajos de Graduación
Carrera de Administración de Empresas

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 trabajo de Graduación titulado: Informe Final del Ejercicio Profesional Supervisado, realizado en Panadería y Repostería Cafepán, ubicada en Cobán, Alta Verapaz, como requisito previo a optar al título profesional de Administradora de Empresas.



Ada Gabriela Pacay Winter
Carné 201140405

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, subinciso 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 darme la vida y permitirme disfrutar de todo lo maravilloso que me rodea. Por proveerme salud, paciencia, inteligencia, el don de la perseverancia y la oportunidad de estudiar para llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.
- MIS PADRES** José Ernesto Pacay y Gladis Elizabeth Winter, por haberme brindado su apoyo, consejos, comprensión, amor, educación e inculcar en mí los valores que hoy definen mi vida. Fueron el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, del cual deseo estén orgullosos. A mi madre, aunque no esté físicamente sé que está orgullosa de mis logros, fueron sus palabras las que me motivaron a luchar por mis metas.
- MIS HERMANOS** Nelson y Estefani, por su apoyo incondicional en todo momento, porque ustedes son en quienes quise inculcar el ejemplo de responsabilidad, humildad, respeto y perseverancia para el logro de sus metas.
- MI ESPOSO** Abner Josué, por brindarme su apoyo incondicional durante toda mi carrera, por ser mi amigo y compañero de vida. Por la paciencia, amor y tiempo proporcionado a mi persona, especialmente por estar a mi lado en momentos de alegrías y tristezas. Infinitas gracias por creer en mí y motivarme a no desmayar cuando las fuerzas para seguir adelante faltaban, dándome palabras de aliento para concluir mi carrera.

AGRADECIMIENTOS A:

- CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE** Por permitir formarme en sus aulas y demostrarme que con esfuerzo, responsabilidad y dedicación se logra la meta propuesta.
- PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPAN** Especialmente al Ing. Erik Colman, por abrir las puertas de su empresa, brindándome la confianza y apoyo en la ejecución de actividades planificadas que me permitieron comprobar la teoría con la práctica.
- LICENCIADO** Denis Catún, por ayudarme en mis primeros pasos como profesional de las Ciencias Económicas.
- MI SUEGRO** Emilio González Coronado, por ser intermediario ante prestigiosa empresa que me permitió realizar dichas prácticas y culminar mi carrera Universitaria.
- ASESORES Y DOCENTES** Por su disposición, apoyo y consejos brindados durante mi trayectoria como estudiante de tan prestigiadas aulas del Centro Universitario del Norte –CUNOR-.

ÍNDICE GENERAL

	Página
RESUMEN	v
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	3

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización	5
1.1.1 Localización	5
1.1.2 Recursos	5
1.1.3 Situación tecnológica	7
1.1.4 Situación económica	7
1.1.5 Situación social y ambiental	8
1.1.6 Situación político-legal	8
1.2 Descripción general de la empresa	9
1.2.1 Visión	9
1.2.2 Misión	9
1.2.3 Objetivos	9
1.2.4 Situación administrativa	10
1.2.5 Situación de mercado	15
1.2.6 Situación de administración de operaciones	18
1.3 Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas	21
1.3.1 Identificación de FODA	21
1.3.2 Descripción de las situaciones encontradas	22
1.3.3 Jerarquización de las situaciones encontradas	30

CAPÍTULO 2 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1 Proceso de dotación de personal	31
2.2 Campaña publicitaria	34
2.3 Control de inventario en bodega	36

CAPÍTULO 3 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Proceso de dotación de personal	39
3.2 Campaña publicitaria	43
3.3 Control de inventario en bodega	46

CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55
Anexo 1 Proceso de dotación de personal	
Anexo 2 Campaña publicitaria	
Anexo 3 Control de inventario en bodega	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bienes muebles	6
Tabla 2. Bienes inmuebles	6
Tabla 3. Recurso humano	7
Tabla 4. Producto de panadería, repostería y refacciones escolares	16
Tabla 5. Distribución de presupuesto	44
Tabla 6. Comparación de datos antes y después de la campaña publicitaria	45

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis empresarial	21
--------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama, Panadería y Repostería Cafepán	11
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Lic.:	Licenciado
Ing.:	Ingeniero
Lcda.:	Licenciada
Br.:	Bachiller
DNC:	Diagnóstico de necesidades de capacitación

EPS:	Ejercicio Profesional Supervisado
INTECAP:	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad.
IVA:	Impuesto al Valor Agregado
IGSS:	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
NIT:	Número de Identificación Tributaria
PEM:	Profesorado en Enseñanza Media
SSO:	Seguridad y Salud Ocupacional
SAT:	Superintendencia de Administración Tributaria
USAC:	Universidad de San Carlos de Guatemala

RESUMEN

El Ejercicio Profesional Supervisado –EPS-, fortalece los conocimientos adquiridos y agiliza el aprendizaje del estudiante Universitario, lo que complementa la teoría con la práctica. El mismo fue realizado en Panadería y Repostería Cafepán, ubicada en el municipio de Cobán, Departamento de Alta Verapaz; con el objetivo de contribuir al mejoramiento y desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.

La práctica dio inicio con el diagnóstico empresarial, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas organizacionales, que determinaron los hallazgos de mayor impacto en la empresa, para posteriormente desarrollar propuestas, en pro de mejorar el funcionamiento de la misma. Las actividades ejecutadas consistieron en: el desarrollo de un proceso de dotación de personal, la implementación de una campaña publicitaria y la aplicación de un efectivo control de inventario en bodega.

El proceso de dotación de personal, generó eficiencia en la administración del recurso humano, ya que se proporcionaron y ejecutaron políticas, guías, herramientas y procedimientos para reclutar y seleccionar personal, programas de inducción así como programas de capacitación. De igual forma se ejecutó un manual de descripción de puestos, funciones y perfiles de colaboradores, lo que permitió contratar a las personas idóneas para los puestos vacantes, reflejando un mejor aprovechamiento del tiempo, mayor motivación en los colaboradores y menos tiempo ocioso.

La campaña publicitaria favoreció a Cafepán, impulsando su imagen empresarial por diversos medios de comunicación, dando a conocer los productos, precios y puntos de venta. Determinando así que el reconocimiento que tenían ante el cliente antes de la campaña de publicidad era solo del 12%, sin embargo posterior a las actividades de marketing se logró un aumento del 3%; lo que demuestra que los esfuerzos realizados fueron satisfactorios.

El control de inventario en bodega brindó como resultado, una mejor administración de los materiales e insumos utilizados en la producción, ya que se implementaron guías, procedimientos y un kardex, los cuales permitieron contar con un mayor control de las existencias. Al establecer la cantidad óptima de pedido se logró la determinación de las cantidades necesarias de materiales en bodega.

Es así, que a través de la implementación de dichas herramientas administrativas, se logró fortalecer la toma de decisiones acertadas.

INTRODUCCIÓN

El Ejercicio Profesional Supervisado, fue realizado en Panadería y Repostería Cafepán, empresa de propiedad privada que dedica sus recursos a la elaboración de pan, pasteles y refacciones escolares. Tiene por objeto la venta de comida, bebidas, frutas, abarrotes, compra y venta de materia prima para la elaboración de pan y sus derivados.

El informe está integrado por tres capítulos, en los cuales se presenta cada una de las actividades desarrolladas durante la ejecución del Ejercicio Profesional Supervisado.

En el primer capítulo se detallan aspectos relevantes sobre la unidad de práctica la cual contiene: caracterización del área de influencia, localización, recursos materiales y humanos, así como la situación tecnológica, económica, social y ambiental, y político-legal.

Seguidamente se muestra la descripción administrativa de la organización a través de su visión empresarial, misión, objetivos organizacionales, situación administrativa, de mercado y administración de operaciones. Por último se detalla la identificación y jerarquización de las situaciones encontradas.

El segundo capítulo, especifica las actividades realizadas para eliminar las deficiencias que fueron priorizadas y jerarquizadas. Actividades que consistieron en la creación y desarrollo del proceso de dotación de personal, creación e implementación de una campaña publicitaria y la aplicación de un efectivo control de inventario en bodega.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados obtenidos a través de cada una de intervenciones ejecutadas. Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como los anexos respectivos.

OBJETIVOS

General

Contribuir al desarrollo y mejoramiento administrativo de Panadería y Repostería Cafepán, a través del uso de herramientas que generen resultados significativos para la toma de decisiones.

Específicos

Fortalecer la administración del recurso humano en Panadería y Repostería Cafepán, por medio del desarrollo de un proceso de dotación de personal que contribuya a la productividad de los colaboradores en su puesto de trabajo.

Implementar una campaña publicitaria, a través del uso de diferentes herramientas y medios de comunicación, para dar a conocer la imagen empresarial de Cafepán y mejorar su reconocimiento ante el público objetivo.

Establecer un control de inventarios en bodega, aplicando los procedimientos, registros y cálculos de la cantidad optima de pedido por cada material, para poseer la materia prima e insumos necesarios en el momento preciso.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA UNIDAD DE PRÁCTICA

1.1 Caracterización

El Ejercicio Profesional Supervisado -EPS- se realizó en Panadería y Repostería Cafepán, empresa de propiedad individual que dedica sus recursos a la elaboración de diversos productos de panificación y repostería, distribuyendo también refacciones a escuelas del municipio de Cobán y el municipio de San Pedro Carcha.

A continuación se presentan aspectos generales y una breve descripción de las características que la identifican.

1.1.1 Localización

Las oficinas administrativas de Cafepán y planta de producción se encuentran en la 5ª. Avenida 2-17 zona 3 de Cobán. Así mismo poseen dos sucursales, una de ellas en la 2ª. Calle 3-46 zona 4 de Cobán y en San Pedro Carchá en la 3ª. Calle y 7ª. Avenida 2-51 zona 1.

1.1.2 Recursos

a. Materiales

Panadería y Repostería Cafepán cuenta con bienes muebles e inmuebles, siendo estos los siguientes:

**TABLA 1
BIENES MUEBLES**

BIENES	CANTIDAD
Escritorios de oficina	3
Sillas de oficina	3
Equipo de computo	4
Fotocopiadora	1
Teléfono	3
Cámaras de Seguridad	12
Vehículo	1
Vitrinas	6
Refrigeradoras	2
Estantes	3
Mesas	4
Cajillas de transporte	200
Racks Industriales	2
Mesas con plancha de acero	4
Bandejas grandes de aluminio	400
Moldes para pastel Grandes	50
Moldes para pastel medianos	50
Moldes para pastel pequeños	50
Básculas	5
Estufas	4
Duyas	30
Total	837

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

**TABLA 2
BIENES INMUEBLES**

BIENES	CANTIDAD
Planta de producción ubicada en la 5ª. Avenida 2-17 zona 3 del municipio de Cobán.	1
Total	1

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

b. Humanos

La empresa está integrada por un total de quince colaboradores, los cuales desempeñan diversas funciones y se encuentran divididos en las áreas de producción, ventas y administración. En la tabla siguiente se indica la distribución de personal:

**TABLA 3
RECURSO HUMANO**

PUESTO	CANTIDAD
Administrativos	2
Producción	5
Ventas	8

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

1.1.3 Situación tecnológica

La empresa posee equipo especializado de panadería para elaborar los productos que ofrece a sus clientes. En el área operativa a través de los años, se han ido diseñando nuevas herramientas y equipo para producir de manera más higiénica y rápida. Entre los equipos utilizados para producir están: la amasadora semi-industrial, batidora industrial, hornos de gas y energía eléctrica, fermentadora de pan, laminadora de masa semi-industrial, olla industrial para atol y licuadora industrial.

1.1.4 Situación económica

La empresa pertenece al sector secundario ya que transforma su materia prima en un producto terminado destinado a satisfacer las necesidades del cliente actual y potencial. El 75% de los recursos económicos utilizados para la producción constituyen

capital propio, mientras el 25% son producto de financiamiento externo.

1.1.5 Situación social y ambiental

Panadería y Repostería Cafepán es una empresa comprometida con la sociedad; los desperdicios de miga de pan generados durante la producción son utilizados para alimento animal en una pequeña granja en Boquicar Ruta a San Juan Chamelco.

La panadería enfoca su responsabilidad ante la sociedad mediante el uso racional del agua, la energía y los desechos sólidos. Los desechos de la panadería como papel y bolsas, son trasladados al basurero municipal de Cobán.

Durante la producción la empresa genera dos tipos de desechos. Los desechos sólidos grasos que son vendidos para calderas y las grasas que se acumulan en trampas para luego llevarlas al relleno sanitario.

1.1.6 Situación político-legal

Empresa de propiedad individual que se encuentra inscrita ante el Registro Mercantil desde el cinco de octubre del año dos mil nueve, su objeto es la venta de pan, pasteles, comida, bebidas, frutas, abarrotes, compra y venta de materia prima para la elaboración de pan y sus derivados.

Cafepán se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria - SAT- en el Régimen sobre utilidades lucrativas, se identifica con número de NIT: 757974-8. Contribuye a sus obligaciones fiscales realizando los pagos del impuesto sobre

la renta, el impuesto al valor agregado IVA y el impuesto de solidaridad.

En materia legal, la empresa esta afecta a la aplicación de leyes como el código de comercio, código tributario, ley del impuesto sobre la renta, la ley del impuesto al valor agregado y el impuesto de solidaridad.

1.2 Descripción general de la empresa

A continuación se detallan aspectos relevantes sobre la unidad de práctica, la situación administrativa, de mercado y de administración de operaciones.

1.2.1 Visión

Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes, garantizando eficazmente la calidad de los productos de panadería y Repostería con responsabilidad y compromiso del recurso humano; logrando así una industria que coadyuve al desarrollo de nuestro país.

1.2.2 Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes, brindándoles una excelente calidad y sabor a través de nuestros productos de panadería y repostería.

1.2.3 Objetivos

Tener un ingreso mensual establecido, poseer una planta de producción propia que cuente con el equipo necesario para cubrir la producción demandada y tener las instalaciones adecuadas para la producción a un bajo costo.

1.2.4 Situación administrativa

a. Planeación

Mediante la revisión de documentos y aplicación de herramientas de recolección se verificó que Panadería y Repostería Cafepán, no tuvo una planificación a corto, mediano y largo plazo debido a que no contaba con una persona encargada de desarrollar dicha función esencial. Cafepán tuvo una visión y misión establecidas las cuales no cumplían con la razón de ser y naturaleza de la empresa.

De igual forma, a través de la revisión de la misión y visión se verificó que la redacción no era la correcta por lo que se concluyó que no se habían seguido lineamientos específicos para su construcción, los objetivos que fueron sometidos a análisis ya habían sido logrados.

b. Organización

Se detalla a continuación la situación organizacional de la empresa.

1) Tipo de organización

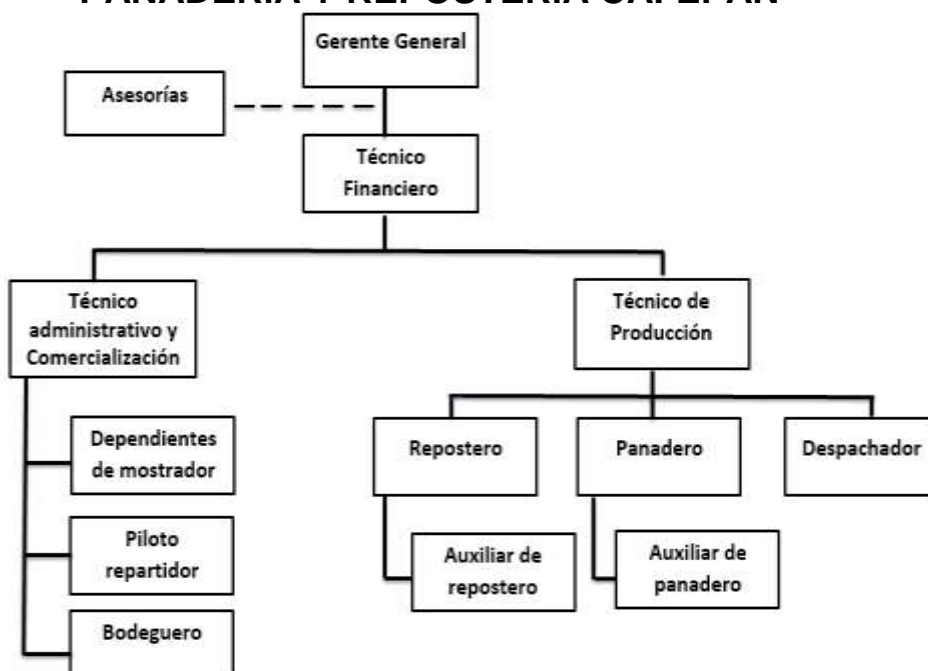
Cafepán es una empresa con una Organización informal, y una estructura que no es funcional ya que no desarrolla sus funciones de forma apropiada, por falta de un proceso administrativo adecuado y de personal.

2) Organigrama

El organigrama presenta dos departamentos que tienen recargo de funciones, siendo estos: la gerencia general y técnico financiero.

El aumento de funciones se debe a que no fueron contemplados dos puestos que se muestran en el organigrama, siendo este el encargado de producción y el bodeguero.

**FIGURA 1
ORGANIGRAMA
PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPÁN**



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

3) Delegación del poder de decisión

En Cafepán el colaborador no tiene la potestad de decidir sin tener un permiso de sus jefes superiores. Hasta el momento las líneas de autoridad y las funciones a desempeñar diariamente están indefinidas. Hay duplicidad de funciones lo que ocasiona fatiga en todos los colaboradores.

4) Cultura organizacional

Dentro de las actitudes observadas en las áreas de trabajo puede resaltarse la disposición que tienen los colaboradores cuando se les hace el llamado a realizar actividades fuera de su horario de trabajo. Así mismo se mencionan cualidades positivas, tales como: los colaboradores saben seguir instrucciones, cuidan de ellos y de su familia, además les gusta trabajar en equipo pero siguiendo patrones incorrectos ya que se reúnen por afinidad.

Así mismo hay que resaltar actos de rebeldía e indiferencia entre grupos de trabajo, malos hábitos como: la pereza, impuntualidad, falta de atención al superior, al cliente o entre compañeros de turno.

c. Integración

El recurso humano en Cafepán juega un papel importante para el desarrollo de las diferentes actividades organizacionales. El proceso que utiliza la empresa para integrar personal se presentará a continuación, resaltando que no es adecuado ni rentable para la empresa por no realizar un proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación adecuada.

1) Reclutamiento

Años atrás Cafepán acostumbraba a utilizar medios de difusión como la radio o volantes para hacer el llamado a la población en general a ocupar puestos vacantes. Sin embargo, hasta el momento se recluta por medio de

recomendación de los empleados, acción que impide contratar al personal idóneo para los puestos vacantes. Se puede mencionar que carecen de procedimientos establecidos para reclutar al personal con las habilidades y conocimientos requeridos por la empresa.

2) Selección y contratación

La empresa no posee una descripción de puestos que permita verificar que las personas reclutadas cumplan con las características o requisitos para optar al puesto. Durante el proceso se realiza una pequeña entrevista a los candidatos, no se efectúan evaluaciones de conocimientos y sí se solicita un examen médico. Es así como con base a la entrevista contratan al nuevo colaborador.

3) Inducción

Carecen de un proceso de inducción adecuado para el personal de nuevo ingreso. Únicamente se brinda al colaborador una breve orientación de cada una de las actividades que le compete desarrollar sin tener un programa previamente establecido.

4) Capacitación

Proceso que no es constante dentro de la empresa, por lo que se muestra deficiencia en los resultados finales del mismo. A causa de verificar la deficiencia de capacitaciones se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación –DNC-, donde se logró verificar cada área que necesita apoyo. Se mencionan entre estas: La comunicación en el lugar de trabajo, la autoestima, trabajo

en equipo, manejo de las emociones, atención y servicio al cliente, así como los valores.

5) Evaluación del desempeño

No se evalúa el rendimiento de cada puesto de trabajo, hay demasiado conformismo ya que con saber que se produjo lo solicitado y se vendió lo enviado a sucursales todo está perfecto. Desconociendo si se lograron los objetivos del puesto.

6) Administración del personal

Los colaboradores firman contrato anual, reciben todas las prestaciones de ley, tales como Bonificación incentivo, bonificación anual (bono catorce), aguinaldo, IGSS y vacaciones.

Según la revisión del reglamento interno de trabajo de Cafepán en su artículo 17 describe, que se establecerán controles de entrada y salida de los empleados con la finalidad de que cumplan con sus obligaciones, sin embargo, a pesar de ello no se tiene un control estricto, por lo que ha habido impuntualidades a las cuales no se les ha prestado la atención necesaria.

7) Seguridad e higiene en el lugar de trabajo

El ocho de agosto de dos mil quince entra en vigencia por parte del Ministerio de trabajo y Previsión Social el reglamento de Seguridad y Salud ocupacional, el acuerdo Gubernativo número 229-2014 en el cual se recalca la importancia de la creación de un comité de SSO para proteger la vida, salud y la integridad de los

trabajadores, en cada proceso de trabajo. A través de la observación, entrevista y encuesta se determinó que no poseen dicho comité ni programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones.

d. Dirección

1) Estilo de liderazgo

En la empresa opera el liderazgo autocrático, ya que se ordena al colaborador el cumplimiento de ciertas actividades sin pedir su opinión al respecto, proporcionando solamente instrucciones de las actividades diarias.

2) Comunicación

La comunicación no se genera constantemente es de carácter informal, ya que no se realizan reuniones semanales, quincenales o mensuales. Los departamentos existentes se comunican por teléfono, verbalmente o por documentos escritos que se giran dentro de la planta de producción y las sucursales de Cobán y Carcha.

e. Control

El presupuesto no es utilizado como herramienta de control, de igual forma se carece de controles en las diferentes áreas de la empresa.

1.2.5 Situación de mercado

a. Producto

Cafepan ofrece a su mercado objetivo y personas en general de clase media-baja, sus productos de panadería,

repostería y refacciones escolares que son elaborados con recetas propias. A continuación se detallan cada uno de los productos que se comercializan en el municipio de Cobán como en el municipio de San Pedro Carchá.

TABLA 4
PRODUCTOS DE PANADERÍA, REPOSTERÍA Y
REFACCIONES ESCOLARES

No.	PRODUCTO	No.	PRODUCTO
1	Torta grande	25	Bollos
2	Recado especial	26	Pan de hamburguesa
3	Pirujo de leche	27	Pan de hot dog
4	Cortada de azúcar	28	Cubilete pequeño
5	Cortada de ajonjolí	29	Cubilete tradicional
6	Cachos	30	Zepelín tradicional
7	Queso pequeño	31	Cubilete chova
8	Queso grande	32	Zepelín chova
9	Queso	33	Cubilete gran de
10	Yemas	34	Zepelín grande
11	Corona	35	Pastel pequeño
12	Gusano grande	36	Pastel mediano
13	Churros grandes	37	Pastel grande
14	Hojas	38	Porción pastel
15	Gusano pequeño	39	Empanada de manjar
16	Batido grande	40	Empanada de pollo grande
17	Batido pequeño	41	Empanada de pollo pequeña
18	Recado grande	42	Torta de manjar
19	Recado pequeño	43	Donas
20	Churros pequeños	44	Relámpagos
21	Champurradas pequeñas	45	Atol
22	Champurradas grandes	46	Pan con frijol
23	Tira de francés	47	Pan con jamón
24	Pirujo simple		

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

A partir de conocer los productos que se fabrican en la panadería se pretendía realizar un análisis del ciclo de vida de cada producto pero fue imposible ya que no se poseen datos históricos sobre la demanda que ha tenido cada producto en los últimos dos años. Contar con dicha información histórica hubiera contribuido a conocer el comportamiento de los productos en el mercado y así evitar la quiebra total de la empresa.

No se tiene un empaque propio de la empresa, en repostería la caja utilizada no está diseñada específicamente para la organización, ya que todas las cajas poseen diseños de cumpleaños.

b. Precio

Los precios que se ofrecen en la panadería no fueron sometidos a un análisis previo a ser lanzados al mercado, solamente se realizó el cálculo del costo sumando la materia prima gas y energía eléctrica, hasta el momento se desconocen los costos reales de los productos elaborados. Sin embargo los precios fueron calculados para recuperar lo invertido y ganar un porcentaje representativo de lo producido.

c. Plaza

No poseen intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor final, la razón de esta decisión por parte de la empresa es el comercio desleal, ya que hay empresas que venden el pan a precio de costo, afectando así el uso de los intermediarios. Actualmente hay un vehículo que la empresa utiliza para la distribución directa a las sucursales.

Mediante la aplicación de un *Check list* se verificó que las sucursales y planta central no estaban rotuladas con el nombre de la empresa, también que los colaboradores no estaban identificados, no cuentan con uniforme, lo que provoca que el cliente no tenga idea de la imagen de la empresa. En el lugar de venta no hay un listado de los tipos de pan que se ofrecen al cliente, así mismo en repostería no hay un listado de sabores y tamaños.

d. Promoción

La empresa panificadora no promociona de ninguna manera sus productos ya que se argumenta que anteriormente se había realizado publicidad por radio y afiches pero no se obtuvieron resultados positivos al respecto. Las redes sociales y páginas web son los medios para crear promociones de forma fácil y económica, sin embargo no se utilizan dichos medios de comunicación que están teniendo gran influencia para los negocios principalmente las pequeñas empresas.

1.2.6 Situación de administración de operaciones

a. Diseño del producto

No se poseen guías que demuestren la cantidad de materia prima que debe ser utilizada para cada tipo de pan ni los procedimientos que se requieren para su elaboración.

b. Administración de la calidad

En pocas ocasiones se gestiona la calidad del producto, lo que quiere decir que no se poseen medidas exactas para obtener productos de las mismas características. Lo cual deja

ver que se requieren de guías para inspeccionar la calidad del mismo.

c. Estrategia de localización

La planta se encuentra ubicada desde su inicio en la 5ª. Avenida 2-17, zona 3, de Cobán, el lugar es céntrico para que los clientes busquen el producto y para que los proveedores suministren insumos cada vez que se requiera, el área no muestra señales de contaminación por lo que se consideró un lugar correcto para realizar las actividades operativas.

d. Estrategia de distribución de instalaciones

En cuanto a la distribución física de la planta, se hizo un diseño basado en el flujo continuo positivo de materia prima. Cada día se han mejorado los procesos productivos, y se tiene como objetivo a corto plazo reubicar el flujo positivo para evitar el tipo de contaminación cruzada. Sin embargo, lo que provoca insatisfacción en los panaderos y reposteros es no tener las mesas y utensilios adecuados, lo que provoca un mayor cansancio por las tareas efectuadas durante el día.

En cuanto a ruido, temperatura, calor e iluminación de las instalaciones, recientemente se hicieron dos pozos de luz que a su vez son extractores de humedad y ventilación.

e. Recursos humanos

Dentro de la planta de producción hay cinco personas encargadas de elaborar el pan, pasteles y refacciones escolares, durante la observación realizada se verificó que cumplen a cabalidad las funciones asignadas, sin embargo, hay

duplicidad de funciones y pérdida de tiempo por parte de algunos colaboradores.

f. Administración de la cadena de suministros

Poseen un programa de compra de insumos en el cual se especifica que cada quince o veinte días se debe abastecer la bodega, ya que hay productos como la levadura que tienen un tiempo limitado de vida.

g. Administración de inventarios

No hay control de inventario de materia prima, de productos terminados, ni inventario de bienes o equipo de producción. Debido a la falta de control en el inventario ha habido faltantes de materia prima, desaparición de utensilios para la producción como: ducas de decoración y herramientas de corte.

Por la falta de controles en inventario se desconocen las existencias de materiales en bodega, la cantidad óptima de pedido a realizar, el tiempo entre cada pedido y el *stock* mínimo de cada material.

h. Programación

En la empresa no se posee un programa de producción para cada semana, quince días o un mes. Se debería tener una cantidad de producción estimada para cada día. Sin embargo como no se poseen formatos de control de producción de los años anteriores se imposibilita realizar los cálculos proyectados concernientes a la producción.

i. Mantenimiento

Dar mantenimiento al equipo utilizado para la producción es vital para la organización ya que se evitan accidentes y gastos innecesarios. Cada vez que una maquina presenta desperfectos se da mantenimiento correctivo lo que representa gastos mayores.

1.3 Descripción y jerarquización de las situaciones encontradas

1.3.1 Identificación de FODA

Para realizar la matriz FODA, se analizó el ambiente interno y externo de la empresa panificadora, fue así como se definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se observan en la tabla siguiente.

**CUADRO 1
ANÁLISIS EMPRESARIAL**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Experiencia en el mercado de la Panadería, Repostería y refacciones escolares. b. Infraestructura propia. c. El equipo para la producción es propio. d. Diseño de equipos, para la producción. e. Personal con experiencia en producción y ventas. f. Diversidad de productos. g. Empresa legalmente inscrita ante el registro mercantil y la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Cursos de acción indefinidos a corto, mediano y largo plazo. b. Contratación empírica del personal. c. Descuido en la proyección de la imagen empresarial. d. Mantenimiento indefinido del equipo utilizado para la producción. e. Descontrol en la entrada y salida de materia prima e insumos para la producción.

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

CUADRO 1 ANÁLISIS EMPRESARIAL

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a. Crear alianzas con empresas privadas. b. Ampliar campo en el mercado de las refacciones escolares. c. Crear nuevos productos. d. Incrementar el posicionamiento en el mercado. e. Adquirir equipo más tecnificado para la producción. f. Ampliación de la cartera de productos. g. Utilización de nuevos canales de venta. h. Alianzas con proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Comercio desleal. b. Competencia con experiencia en el mercado. c. Ingreso de nuevos competidores en el mercado de las refacciones escolares. d. Corrupción. e. Cambios tecnológicos. f. La inflación.

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

1.3.2 Descripción de las situaciones encontradas

A continuación se presenta la descripción de los hallazgos encontrados a través del diagnóstico realizado en la unidad de práctica, así como su jerarquización.

a. Cursos de acción indefinidos a corto, mediano y largo plazo

Panadería y Repostería Cafepán es una empresa de carácter privado que carece de cursos de acción que definan el rumbo que la organización debe seguir para el logro de sus objetivos. Cuentan con visión y misión pero que no dan a conocer la razón de ser de la empresa, no hay políticas, estrategias, objetivos, planes y acciones que deban seguirse en el largo plazo, herramientas que son desconocidas por el

gerente y que de alguna u otra forma han impedido el crecimiento empresarial esperado.

Las causas principales para que los cursos de acción estén indefinidos para el corto, mediano y largo plazo son: La administración empírica que se utiliza para el manejo de las diferentes áreas que conforman la empresa, el desconocimiento y/o falta de habilidad en la construcción de una proyección en la que se defina clara y concisa la misión y visión, la resistencia al cambio por temor a enfrentarse a un entorno desconocido de la planeación, falta de claridad en los objetivos de corto, mediano y largo plazo. El factor tiempo y el compromiso por parte de la gerencia.

La carencia de planes de acción conllevan a improvisar las actividades que se realizan diariamente, creando una organización desenfocada y sin dirección impidiendo alcanzar los objetivos, hay perdida en la credibilidad por parte de los clientes debido a la informalidad, desequilibrios financieros, desorden en la estructura organizacional, comunicación empobrecida y poco crecimiento empresarial.

Para que la empresa funcione adecuadamente y alcance las expectativas deseadas, es necesario que posean una planificación, que los guíe para el logro de sus objetivos organizacionales y una mejor toma de decisiones.

Por lo tanto se recomienda, implementar un plan estratégico que contenga objetivos claros y verificables, que permitan guiar cada actividad a desarrollar por los operativos y administrativos que laboran en la empresa. Seguidamente

ejecutar estrategias que servirán como alternativas para lograr los objetivos empresariales, tomando en cuenta que la visión y misión deben de alcanzarse a través de las actividades planificadas.

Dentro del plan estratégico se deberá tomar en cuenta el análisis de la misión, la visión y los valores que deben de inculcarse a los colaboradores.

b. Contratación empírica de personal

No se utilizan medios de difusión para hacer el llamado a ocupar puestos vacantes, ya que se da a través de recomendaciones de los colaboradores. Es así como las personas recomendadas llenan una solicitud de empleo para luego filtrarlas a través de una serie de preguntas sobre experiencia laboral/referencias y luego ser contratadas.

Luego de ser contratado un nuevo colaborador no se le da un proceso de adiestramiento, para las actividades que debe desarrollar, lo que realmente afecta al desempeño de sus labores. De igual forma no se planifican actividades para desarrollar las habilidades del empleado antiguo y capacitaciones para el nuevo colaborador.

Entre las principales causas de la contratación empírica del personal están: no se poseen documentos que soporten el proceso adecuado de reclutamiento y selección, se carece de una descripción de puestos, funciones y perfiles que permita conocer las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para ocupar puestos vacantes. El gerente general es quien realiza las actividades de contratación y no posee conocimiento

sobre los procesos adecuados de contratación. El proceso de reclutamiento se hace internamente por referencia de los mismos colaboradores, debido a inexperiencia y falta de herramientas adecuadas.

Llevar a cabo el proceso de contratación de personal inadecuado, tendrá como resultado la contratación de personas que no son idóneas para el puesto vacante, provocando pérdidas por trabajo mal realizado.

La falta de un programa de inducción para los nuevos empleados, crea poca identidad empresarial, falta de seriedad en los puestos de trabajo, inadecuada atención al cliente, difamaciones, mala imagen, extravío de bienes materiales e insatisfacción por parte del colaborador, producto final que no cumple con las expectativas del cliente, cierre de sucursales y desequilibrios financieros por la reducción de ingresos.

Por lo tanto, para obtener los resultados esperados dentro de la empresa se debe de contar con un proceso completo de contratación de personal, partiendo del reclutamiento, selección, inducción y capacitación, sin dejar de faltar documentación de la descripción de puestos, funciones y perfiles requeridos para los puestos, siendo así que se logren los objetivos empresariales.

Se aconseja a Cafepán implementar un proceso de dotación del personal que contenga las formas de reclutamiento, así como el proceso de selección. Incluir un programa de inducción en el cual se den a conocer aspectos generales de la empresa y aspectos específicos de los puestos.

De la misma manera capacitar a los colaboradores constantemente para mejorar el rendimiento en su puesto y el ambiente con sus compañeros de trabajo. Elaborar un manual de descripción de puestos, funciones y perfiles que determinara características a calificar al momento de requerir personal en la empresa.

c. Descuido en la proyección de la imagen empresarial

Cafepán desde el año 2012 no utiliza su imagen empresarial como fuerza de ventas para dar a conocer al mercado sus productos. Han comercializado al público en general, sin dar a conocer los precios y los puntos de venta que poseen para poner los productos a disposición del cliente. Por lo tanto se carece de reconocimiento ante la competencia.

La imagen empresarial no está proyectada ante el cliente ya que los colaboradores no utilizan un uniforme que los identifique, las instalaciones no se encuentran rotuladas y no se realizan promociones. Tomando en cuenta que las páginas web son el medio de comunicación más utilizado, no se hace uso de dicha herramienta. Además, no se da una atención de calidad al cliente, no se realizan anuncios radiales y se carece de herramientas para dar a conocer al cliente los productos que se ofrecen.

La falta de proyección de la imagen provoca que el interés de los clientes hacia la empresa disminuya, por lo tanto que no se logre un posicionamiento en la mente del consumidor. Migración de clientes reales, dejando de percibir el ingreso que se tenía considerado, difamaciones que perjudican

la imagen de empresa y la credibilidad del cliente hacia la misma.

La imagen empresarial es lo que brinda al cliente la seguridad del producto que adquirirá, por lo tanto la seguridad atraerá pensamientos de calidad. Dejar de proyectar la imagen y restar importancia al uniforme disminuyó identidad hacia los colaboradores y ocasiono que los malos hábitos empezaran a evolucionar dentro de la empresa, lo que hasta el momento no es correcto ni rentable para Cafepán. Los rótulos, la atención y el producto son importantes para iniciar un posicionamiento en la mente del consumidor.

Se recomienda a Cafepán, realizar una campaña publicitaria para elevar nuevamente su imagen empresarial que esta descuidada. La campaña debe enfocarse en el fortalecimiento de la imagen empresarial a través de dar a conocer los productos, precios y puntos de venta.

d. Mantenimiento indefinido del equipo utilizado para la producción

En Cafepán, no se tienen fechas determinadas para darle mantenimiento al equipo utilizado para la producción, los colaboradores dan seguimiento al equipo en los tiempos libres. Por lo regular el mantenimiento es correctivo, ya que cuando se presentan desperfectos dan aviso al gerente para que se corrijan los fallos, lo que ha ocasionado gastos inesperados.

La falta de un programa para mantenimiento de equipos utilizados en la producción, así como el nombramiento de un encargado que coordine las actividades planificadas, es lo que provoca que los equipos caduquen en tiempos indeterminados,

provocando gastos elevados que no se tienen contemplados en el presupuesto general de la empresa, desequilibrios financieros, accidentes graves e incluso provocar la muerte de colaboradores, clientes insatisfechos, tiempo ocioso por mantenimiento correctivo de equipos y productos no elaborados en el tiempo esperado.

El equipo utilizado para la producción debe estar en buenas condiciones ya que es la herramienta principal mediante el cual la empresa genera sus ingresos. Se puede pensar que la calidad va solo en el producto físico, cuando en realidad todo inicia desde la limpieza y el estado en el que se encuentra el equipo utilizado para la transformación.

Ejecutar un programa de mantenimiento preventivo para los equipos utilizados en el proceso productivo es ideal para Cafepán, ya que sería de mucha ayuda para garantizar un producto de calidad y evitar paradas en la elaboración de pan, pasteles o refacciones escolares. Se reduciría el riesgo de compra de repuestos nuevos que obviamente tienen costos más elevados.

e. Descontrol en la entrada y salida de materia prima e insumos para la producción

No se tiene un control en la calidad de materia prima que proporcionan los proveedores, todo pedido se recibe sin verificar que cumpla con los requerimientos de la empresa, seguidamente se almacena dejándolo listo para darle salida para su proceso de transformación.

No se posee un control en salida de insumos de la bodega, se desconoce sobre las existencias de materia prima,

de igual forma desconocen el momento oportuno para realizar nuevamente pedidos y reabastecer.

La falta de una persona encargada de bodega ha impedido que todo procedimiento desde la recepción de materia prima por parte de los proveedores sea ineficiente, además se desconoce sobre programas informáticos que agilicen el control de los insumos, no se posee la documentación necesaria para los registros correspondientes, no se tiene orden en la bodega y no existen procedimientos aprobados por la gerencia los cuales pueden agilizar cada etapa dentro de la misma.

A consecuencia de lo anterior, la compra de la materia prima no ha cumplido en ocasiones las expectativas para la producción del pan y pasteles, hay fugas de materia prima lo que claramente ocasiona pérdidas e inconformismo por parte de la gerencia, además por lo anterior se presentan conflictos lo que crea un clima negativo dentro de la empresa.

En toda bodega deben existir hojas de control para los registros de entrada y salidas de insumos, así mismo un programa que permita agilizar todas las actividades concernientes a la bodega, sin embargo cuando no se poseen hay riñas, malos entendidos y fugas de material lo que no es correcto para la empresa.

Se propone implementar un control de inventarios en bodega, con la finalidad de evitar las fugas y tener presente el momento en que debe de reabastecerse la bodega. Así mismo mediante la implementación de un control se busca de manera directa e indirecta satisfacer al cliente, a través de la gestión

constante del material e insumos utilizados para la producción dando como resultado un producto de calidad.

1.3.3 Jerarquización de las situaciones encontradas

A través del análisis realizado en la prioridad de cada problemática, se determinaron las más relevantes y posibles de contrarrestar en el tiempo de ejecución del ejercicio profesional supervisado.

- a. Contratación empírica del personal.
- b. Descuido en la proyección de la imagen empresarial.
- c. Descontrol en la entrada y salida de materia prima e insumos para la producción.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1 Proceso de dotación de personal

La dotación del personal consiste en la integración de las personas idóneas que laborarán en Panadería y Repostería Cafepán, a través de un proceso adecuado de reclutamiento interno o externo, la selección adecuada, un proceso de inducción general y específica, así como la capacitación constante.

Para llevar a cabo todo el proceso de dotación se determinaron políticas de reclutamiento y selección de personal, a través de reuniones constantes con el Gerente General, buscando la mejora en la administración del recurso humano y la toma de decisiones para contratar a las personas correctas.

Así mismo, con la colaboración del gerente general se elaboró una guía para reclutar y contratar, se analizaron las actividades necesarias a plasmar en la guía y los patrones a seguir para obtener los resultados deseados. En el documento se especifica qué es la etapa de reclutamiento con sus respectivas fuentes, la divulgación, recepción de candidatos y la solicitud de empleo.

De igual forma se explica en que consiste la etapa de selección, y sus respectivos pasos, tomando en cuenta que se proporcionaron los formatos pertinentes para su ejecución.

Para realizar fácilmente la actividad de reclutamiento y selección utilizando fuente interna o externa, se elaboraron dos diagramas de flujo que contienen información, asignando un responsable de cada etapa, el paso a seguir y la descripción de la actividad.

Mientras tanto, en la empresa se carecía de herramientas para reclutar, por lo que fue necesario realizar en primera instancia con el Gerente General el manual de descripción de puestos, funciones y perfiles. Se elaboraron formatos en los cuales se describió lo observado de las actividades diarias de cada puesto y las características de los mismos para luego discutir con el Gerente General y desarrollar dicho manual.

Con base a un análisis realizado a los once puestos contenidos en la organización de Panadería y Repostería Cafepán, se logró describir el propósito de los puestos, su adscripción, relaciones de autoridad, responsabilidades y ubicación. En cuanto a la descripción de funciones se incluye la actividad general de cada puesto, sus funciones específicas, líneas de comunicación, uso de equipos, condiciones ambientales y esfuerzos en el puesto de trabajo y la jornada de trabajo que le corresponde. Así mismo el perfil de cada puesto lo que incluye sus atributos personales, información académica deseada, experiencia laboral, conocimientos, habilidades/destrezas y requisitos sobre el entorno social organizacional en el que se desenvolverá.

Con ayuda del gerente general se elaboraron las herramientas de selección, entre estas: La entrevista, la cual cuenta con interrogantes relacionadas a los ámbitos personal, de educación, laboral, metas a corto, mediano y largo plazo, salud, *hobby's* y preguntas sobre la empresa.

Además entre las herramientas se incluyen dos test, dirigidos a evaluar las habilidades comerciales de las personas que deseen laborar en

el área de ventas y un test de personalidad que es aplicable a todo candidato, el cual servirá para analizar de forma general las características y conducta de la persona a optar a un puesto.

Seguido de elaborar las herramientas para reclutar y seleccionar personal, se elaboró un programa de inducción general y específico para cada uno de los once puestos existentes en Panadería y Repostería Cafepán.

La inducción general que fue elaborada, es aplicable a todo colaborador, fue detallada con ayuda del Gerente General y contiene una hoja de compromiso de confidencialidad en cuanto al uso de información, la historia de la marca “Cafepán”, Historia de la empresa, la visión, la misión, nombre y precio de cada producto que se ofrece al público objetivo, las obligaciones del personal así como sus derechos, las políticas empresariales.

El programa de inducción contiene los términos del contrato de trabajo, las prestaciones de las cuales tendrá gozo y algunas nociones sobre seguridad y salud ocupacional lo que busca la reducción de accidentes y mejorar el ambiente de trabajo.

En cuanto a la inducción específica de los puestos, se elaboró su propósito, funciones generales y específicas, horario de trabajo que corresponde a cada puesto, la relación de su puesto con otros, el organigrama general para ubicar su puesto, las responsabilidades, líneas de comunicación, uso de equipo y las condiciones de trabajo a las que estará afecto. Todo el programa fue aprobado y ejecutado por el gerente general.

Por último, se realizaron dos capacitaciones que fueron impartidas por un instructor delegado del Instituto técnico de capacitación y productividad, las cuales consistieron en fortalecer la excelencia en la atención y servicio al cliente, así como el manejo de las emociones en el lugar de trabajo.

2.2 Campaña publicitaria

El propósito de realizar la campaña publicitaria fue impulsar la imagen empresarial, buscando dar a conocer los productos, precios y puntos de venta a través del uso de diferentes herramientas publicitarias.

Para que la campaña publicitaria marchara adecuadamente y se obtuvieran los resultados esperados se realizó una investigación de mercados, con el fin de obtener información necesaria del público objetivo. Para ello se planteó un problema, se realizaron preguntas de investigación y se planteó la hipótesis de los cuales los resultados se describen en el capítulo 3.

Se diseñó la muestra utilizando la fórmula en la cual se desconoce la población de las áreas perimetrales de la zona 3, 4 y 1 de Cobán y San Pedro Carcha, obteniéndose una muestra de 203 personas a encuestar. La técnica de muestreo fue la probabilística, específicamente el aleatorio simple ya que de esa forma se pudo obtener información al azar del público objetivo.

Con el apoyo de los directivos de Panadería y Repostería Cafepán se determinó el objetivo general de la campaña de publicidad, dirigido a impulsar la imagen empresarial, a través del uso de estrategias publicitarias que ayudaron a comunicar la marca, los precios, productos y lanzar un mensaje publicitario en específico.

La determinación del público al que fue dirigida la campaña se estableció con base a una segmentación de mercado, tomando en cuenta criterios de selección geográficos, demográficos, psicográficos y por comportamiento.

Para la determinación del presupuesto a utilizar se realizó una reunión con el gerente general y técnico financiero, a fin de determinar la cantidad que estarían dispuestos a invertir en publicidad y así poder dar a conocer la imagen empresarial de Cafepán. La cantidad acordada se obtuvo de estimados que realizaron los encargados administrativos.

Para seleccionar los medios publicitarios, sirvió de referencia la inversión que estaban dispuestos a realizar los directivos de la empresa. Se eligieron como principales medios a utilizar, la radio, el internet, un *spot*, mantas de exteriores, tarjetas de presentación, gabachas con serigrafía para los colaboradores operativos y dependientes de mostrador así como un catálogo de productos de repostería.

Previo a los análisis y discusión en conjunto con los administrativos, se diseñó el mensaje publicitario, que fue “Calidad y sabor a tu alcance”, dirigido al público de clase media baja de las zonas 3, 4 y 1 de Cobán y San Pedro Carchá.

Para transmitir el mensaje se elaboró el siguiente material publicitario: Una manta de exteriores que fue utilizada en las afueras de los puntos de venta y planta central, se elaboraron 150 tarjetas de presentación, se implementaron gabachas con el logotipo de Panadería y Repostería Cafepán, se creó una página web, se diseñó el afiche promocional para el sorteo de un pastel y una gaseosa.

Se elaboró un modelo de vale canjeable, el cual fue entregado al ganador que dio a conocer que visitó la página web de Panadería y Repostería Cafepán, se elaboró el modelo de cupón canjeable en los puntos de venta, se elaboró un catálogo de productos que contiene 111 estilos de pasteles para mostrar al cliente y se realizó un spot audio-visual.

Seguido de diseñar el material publicitario se creó un calendario que sirvió como guía para la ejecución de la campaña publicitaria, en él se especificó la fecha exacta en que se realizarían las actividades.

La evaluación de la campaña se realizó a través de la contabilización de las personas que participaron en promociones. Además se elaboró una encuesta final a 203 personas para obtener información general luego de realizada la campaña publicitaria. A las personas que participaron en promociones se les hizo entrega de un cupón a través del cual entraron al sorteo de pasteles y un vale canjeable por el valor de Q. 60.00 quetzales. Se efectuó un conteo de las personas que participaron en cada promoción teniendo un resultado final que será mostrado en el capítulo 3.

2.3 Control de inventario en bodega

El control de inventario en las empresas forma parte importante del proceso operativo que debe realizarse para contar con un producto final que cumpla con las expectativas de los clientes y que a su vez mantenga los materiales e insumos en el lugar y momento preciso.

Para lograr que el inventario esté correctamente administrado se elaboró una guía para el encargado de producción/bodega, siendo así que el documento le informara sobre la importancia de mantener organizados los materiales, su distribución y el control adecuado que debe ser aplicado.

En el documento se incluyó la descripción teórica de los procedimientos más importantes, aspectos relacionados a los registros de entradas y salidas, las normas para la administración eficiente de la bodega, la descripción de la importancia del plano que da a conocer la distribución de los productos, las obligaciones del encargado de bodega, y la descripción del sistema de inventario utilizado en Panadería y Repostería Cafepán.

De igual forma para que la administración de la bodega funcionara adecuadamente, en conjunto con el gerente general y el encargado de bodega, se elaboraron los principales procedimientos y formatos para la administración del inventario, tomando en cuenta que para realizar los procedimientos adecuadamente se debe poseer documentos físicos de registro.

El personal administrativo desconocía la cantidad exacta de materiales almacenados en la bodega, por lo tanto se realizó un listado de existencias del mismo, codificando y agrupando por familia de materiales, agregando tres letras representantes a la familia y tres dígitos representantes al material.

Tomando en cuenta que deben tener registros físicos pero también informáticos que permitan conocer las existencias de cada material en tiempo real, se elaboró en *Excel* un sistema de *kardex*, el cual consiste en obtener información de los insumos ingresados en bodega y las salidas del almacén con su respectiva unidad de medida.

Se proporcionó al encargado de la bodega un plano de la ubicación de cada material, el cual ayuda a ordenar con mayor facilidad cada artículo y reconocer su ubicación al momento de darle salida.

Por último y tomando en cuenta que se desconocía la cantidad de pedido que debía realizarse para cubrir la demanda en un tiempo determinado, se realizó el cálculo de cantidad optima de pedido para 32 materiales en bodega, así mismo se calculó el punto de reorden o cantidad mínima que debe existir en inventario. Anteriormente se realizaban los pedidos para quince días, pero al realizar los cálculos se determinaron cuantas ordenes promedio deben realizarse por cada material en el año y los días que habrán entre cada orden.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1 Proceso de dotación de personal

Panadería y Repostería Cafepán ya posee un proceso de dotación, cuya implementación se realizó porque la correcta administración del personal es la base fundamental del cumplimiento de objetivos dentro de las empresas, lo cual conlleva a su productividad.

Con la implementación del proceso de dotación del personal se logró poner en marcha las políticas de personal y de recursos humanos, así mismo la implementación de una guía para facilitar los procesos de reclutamiento, selección y contratación, ya que se utiliza como documento base para el encargado de la contratación. Los procedimientos de contratación de personal que están representados con diagramas de flujo fueron aprobados por el gerente general y están a la vista en las oficinas administrativas.

Hasta el momento ya se cuenta con las herramientas de utilidad para el proceso de dotación de personal, ya se posee un manual de descripción de puestos, funciones y perfil de los colaboradores, el cual fue socializado, aprobado y entregado a la gerencia, así como, a los colaboradores activos, con el objetivo de que conocieran los propósitos de su puesto, las relaciones de autoridad, responsabilidades y ubicación jerárquica. Se hizo entrega a cada colaborador de una copia del manual,

a fin de conocer y empoderarse de las funciones generales y específicas de su puesto, líneas de comunicación, así como su jornada de trabajo.

El perfil de puestos fue aprobado por la gerencia, contando con información sobre los atributos que debe poseer un candidato, información académica, experiencia laboral, conocimientos, habilidades y destrezas para el puesto a desempeñar.

Como parte del proceso se proporcionó e implemento en Cafepán, un programa de inducción para los once (11) puestos de la empresa, dicho programa contiene información general y específica para cada puesto de trabajo.

En el mes de agosto se obtuvo la oportunidad de poner en práctica todos los documentos proporcionados a la gerencia para realizar de forma correcta el proceso de integración y así obtener al personal idóneo para los puestos requeridos.

Con la necesidad de ocupar el puesto de dependiente de mostrador y encargado de producción/bodega, en conjunto con el gerente general se aplicaron las herramientas de reclutamiento, en el que cabe mencionar que los anuncios fueron colocados en las afueras de las instalaciones de planta central, sucursal Cobán y sucursal San Pedro Carchá. Del proceso de reclutamiento se obtuvieron para dependientes de mostrador veintiocho (28) Curriculum Vitae y para encargado de producción/bodega diecinueve (19).

Se entrevistó a los candidatos que cumplieron con las características descritas en la descripción del perfil de puestos, a quienes optaban para dependientes de mostrador se les aplico la prueba de habilidades comerciales y test de personalidad, mientras que para encargado de

producción/bodega solamente el test de personalidad y una entrevista técnica que fue realizada por el gerente general, fue así como de los filtros y las etapas surgieron los nuevos colaboradores de Cafepán. De todo el proceso fue contratada para dependiente de mostrador doña Sara Nohemi Morales Leal, y como encargado de producción/bodega el joven Pablo Tzinacan Hún Och.

A ambos se les proporcionó inducción, la cual consistió en la firma de la hoja de compromiso de confidencialidad de información, seguidamente se ejecutó el disco compacto que contiene la inducción general y específica para cada puesto, por último el Ingeniero Erik Colman, Gerente general de la empresa, presentó a los nuevos colaboradores con sus compañeros de área y a quienes les mostró su lugar de trabajo.

Se hizo entrega de una copia de las funciones que les compete desarrollar a lo largo de su desempeño en el puesto y se asignó a una persona para que les dé seguimiento durante los primeros meses de adaptación.

Seguidamente como parte de la administración del personal se ejecutaron dos programas de capacitación en el cual participaron todos los colaboradores, dicha actividad fue realizada por un instructor del Instituto técnico de capacitación y productividad. Se impartió el tema “Inteligencia emocional”, al que asistieron dieciocho (18) personas. Por la participación en la capacitación que duró cuatro (4) horas, se le otorgó un diploma a cada colaborador.

Se evaluó la capacitación y los resultados obtenidos consistieron en que antes de la capacitación el 50% de los colaboradores manejaban sus emociones de forma regular, por lo que dieron a conocer que después de la capacitación deberán aplicar el 100% de lo aprendido en el lugar de

trabajo, además la capacitación llenó las expectativas de los participantes, por lo que están satisfechos de la técnica de enseñanza aplicada y esperan seguir contando con ese tipo de actividades que fortalecen su autoestima así como sus conocimientos/habilidades.

Se realizó una capacitación “excelencia en el servicio y atención al cliente”, que fue ejecutada por el Licenciado Erik Quintanilla, Asesor Técnico del –INTECAP-. La capacitación duró cuatro (4) horas y como parte de la participación se proporcionó un diploma a cada colaborador participante.

La capacitación fue evaluada, de esta se obtuvo que el 39% de los colaboradores califican solamente como buena la atención que brindaban al cliente antes de la actividad realizada, sin embargo dieron a conocer que de los temas impartidos el 100% de las herramientas proporcionadas, podrán ser aplicadas en el lugar de trabajo ya que los temas fueron agradables, participativos, y la ejemplificación y metodología de enseñanza fue la correcta, tomando en cuenta que el instructor estaba preparado para los temas que impartió.

Por lo tanto, puede deducirse que la implementación del proceso de dotación de personal fue de mucho apoyo para la administración de Panadería y Repostería Cafepán, ya que después de las capacitaciones el personal se mostró más dinámico, entusiasmado, el ambiente de trabajo es diferente, los colaboradores comparten con más confianza, ya se brinda un servicio de calidad a los clientes, se mejoró la productividad y el entorno, debido a que el personal controla de mejor forma sus emociones lo que impide riñas en el lugar de trabajo.

3.2 Campaña publicitaria

Como parte de la campaña publicitaria dirigida a impulsar la imagen empresarial de Panadería y Repostería Cafepán, se realizó una investigación de mercados, a través de la cual se buscó identificar marcas mejor posicionadas en el mercado, los factores que inciden en la decisión de compra de los clientes, características del producto que más les atrae, influencia de las instalaciones en el cliente, importancia del precio, medios de comunicación utilizados con mayor frecuencia, emisoras más escuchadas y las herramientas que facilitan el reconocimiento de los productos que se ofrecen en el mercado.

De la investigación realizada se estableció que las tres empresas mejor posicionadas en el medio son: Panadería Doña Lucia, Panadería La Esperanza y Verapan, mientras que Cafepán se encontraba en el quinto lugar de reconocimiento de las cinco empresas evaluadas, además se obtuvo que el mayor factor que incide en la decisión de compra de los clientes es la higiene del punto de venta y el precio, mientras que las características relevantes del producto es la suavidad y el tamaño.

De igual forma se determinó que las instalaciones tienen mucha influencia para el cliente al momento de elegir un lugar para adquirir sus productos, que el precio es extremadamente importante para el público objetivo al que se quiere dirigir Cafepán y que utilizan comúnmente radio, internet y redes sociales como los principales medios para enterarse de promociones.

Así mismo las emisoras más utilizadas por el público objetivo eran: Estéreo Hits, Radio Norte y la Pantera. Se determinó que la herramienta que mejor les informaría sobre los productos de la empresa sería un catálogo de productos digital.

De acuerdo a la información obtenida en conjunto con los directivos de Cafepán, se decidió utilizar la estrategia de posicionamiento basada en el estilo de vida del cliente, que fueron personas de clase media baja, la información obtenida fue utilizada para planificación de la campaña publicitaria.

Durante la campaña se segmentó el mercado del cual se sabe que los objetivos publicitarios fueron dirigidos a los habitantes de la zona 3 y 4 de Cobán y zona 1 de San Pedro Carcha, de clase media baja, estudiantes, viajeros, empleados, comerciantes, iglesias, albañiles, dueños de pequeñas empresas y amas de casa.

El presupuesto que fue aprobado por la gerencia para la ejecución de la estrategia publicitaria fue de Q. 1500.00, la cual se distribuyó en la elaboración de las siguientes herramientas y ejecución de promociones:

**TABLA 5
DISTRIBUCIÓN DE PRESUPUESTO**

CANTIDAD	MEDIO	PRECIO
44	Spot Radial	Q. 400.00
01	Spot para internet	Q. 50.00
03	Mantas de exteriores	Q. 150.00
100	Tarjetas de presentación	Q. 18.00
06	Gabachas con serigrafía	Q. 300.00
01	Catálogo de productos digital	Q.150.00
02	Pasteles Q. 60.00 c/u	Q. 120.00
00	Impresión de cupones y vale	Q. 50.00
01	Página web	Q. 50.00
TOTAL		Q. 1288.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

La evaluación de la campaña se realizó a través de una encuesta que evaluó la eficacia de la campaña enfocada a mejorar la imagen empresarial de Panadería y Repostería Cafepán.

Así mismo a través de la contabilización de las personas que participaron en las promociones realizadas. Las mejoras obtenidas y que son significantes para la empresa, luego de haber realizado la campaña publicitaria son los siguientes:

TABLA 6
COMPARACIÓN DE DATOS ANTES Y DESPUES DE LA
CAMPAÑA PUBLICITARIA

Antes de la campaña publicitaria			Después de la campaña publicitaria		Aumento en reconocimiento	
Empresa	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Panadería, La Esperanza	63	31%	59	29%		
Panadería, El Cóndor	33	16%	31	15%		
Panadería y Repostería Cafepán	23	12%	30	15%	7	3%
Panadería, Doña Lucía	47	23%	46	23%		
Panadería, Verapan	37	18%	37	18%		
Totales	203	100%	203	100%		

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

Como se observa en la tabla, el incremento de reconocimiento que obtuvo Panadería y Repostería Cafepán posterior a la campaña publicitaria, deja visualizar la eficacia de los esfuerzos realizados, así mismo a través de la encuesta los clientes dieron a conocer que sí se habían enterado de las promociones durante el mes de septiembre y que les instó a comprar más de lo requerido para participar en el sorteo de los pasteles y el vale canjeable.

A través de las promociones realizadas por radio, en los puntos de venta y en la página web, se logró captar la atención de 373 personas, de las cuales se obtuvieron datos personales a través de cupones.

Las personas ya están registradas en la base de datos de Cafépán para hacérseles partícipes de las promociones posteriores.

Por lo tanto puede concluirse que la campaña publicitaria fue efectiva para la empresa, ya que se obtuvieron resultados satisfactorios para el cliente y los directivos. Los clientes presentaron mayor seriedad, preferencia y confianza, además demostraron un aumento de lealtad y satisfacción ante las actividades realizadas. A través de la ejecución de la campaña se dieron cuenta los directivos de la eficacia que puede tener realizar una mayor inversión en medios y herramientas para comunicar al cliente los productos, precios y puntos de venta.

3.3 Control de inventario en bodega

En Panadería y Repostería Cafepán ya se posee un control de inventario en la bodega de materiales e insumos. Se socializó, ejecutó e implementó en conjunto con el gerente y encargado de bodega la guía que especifica la descripción de los pasos más importantes a seguir para las entradas y salidas de materiales, así como las normas para la eficiente administración de los insumos, se describe la importancia del plano de ubicación de los elementos en bodega y la forma correcta en que deben ser distribuidos los artículos.

Además como fundamento claro de la guía se elaboraron cuatro (04) procedimientos principales a realizar, entre ellos está la solicitud de abastecimiento de materiales e insumos, los pasos a seguir para dar recepción a las materias primas e insumos provenientes de los proveedores, cómo debe ordenarse la bodega y que pasos se deben seguir para la entrega de insumos a los operativos. Los procedimientos se encuentran visibles en el área de bodega, ya que así son recordados con mayor facilidad por el encargado de la misma.

Para llevar el estricto control de bodega y cada uno de sus registros físicos, se implementaron documentos necesarios, entre ellos: la requisición de material, el modelo de orden de compra a utilizar, modelo para conteo de existencias y el informe mensual de existencias que debe ser presentado a los superiores.

Además se identificaron los materiales almacenados en bodega, en total fueron contabilizados ochenta y cuatro (84), los cuales fueron codificados por familias. Se definieron las existencias en bodega, determinando su unidad de medida, cantidad existente, costo unitario y el costo total de existencias por cada material.

En bodega hay ochenta y cuatro (84) tipos de materiales almacenados, los cuales representan del efectivo Q. 72,733.23 quetzales, por lo cual con la gerencia se determinó que es una fuerte inversión y que era sumamente importante su estricto control. La información obtenida se ingresó al kardex que fue implementado como parte del control de inventario.

Por el alto costo de inventarios realizó el cálculo de la cantidad óptima de pedido que debe ser solicitada a los proveedores cada vez que se requiera de materiales. Los respectivos cálculos fueron realizados a los treinta y dos (32) principales insumos almacenados en bodega.

Para ello se analizaron los factores en los que se incurre al momento de realizar un pedido y los costos de mantenimiento de una unidad al año en la bodega, los respectivos cálculos se realizaron debido a que eran necesarios para la aplicación de la fórmula respectiva. Además se indagaron los reportes que tenía el gerente general de un año atrás, para obtener la cantidad consumida mensual y anual de cada material que fue calculado.

Anteriormente para la mayoría de los insumos en bodega, se realizaban pedidos cada quince días (15) ya que no se poseía un aproximado de lo necesario, sin embargo con los cálculos realizados se estableció que algunos productos deben ser solicitados cada mes, otros cada quince días y otros cada semana, además con los cálculos se obtuvo el *stock* mínimo que debe existir en bodega para no tener faltantes, se determinó el número de ordenes promedio en el año y días entre cada orden.

La guía, los procedimientos, los documentos realizados y los cálculos efectuados, ya son utilizados en la bodega y hasta el momento ya se tiene un mayor orden y control de cada actividad que se realiza, lo que permite mejores resultados, la optimización de procesos, reducción de costos, menos inventario en bodega y mayor facilidad para sus respectivos registros y elaboración de informes.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos y la contribución brindada a la empresa Panadería y Repostería Cafepán durante el desarrollo del Ejercicio Profesional Supervisado, constituyen un aporte vital para la organización y su posición, en un mercado altamente competitivo dentro de la actividad económica en la que se desempeña, generando las siguientes conclusiones:

Se fortaleció la gestión administrativa y la toma de decisiones acertada en la organización con la aplicación de herramientas administrativas, tales como el proceso de dotación de personal, creación e implementación de una campaña publicitaria y el establecimiento de un control de inventario en bodega.

La implementación del proceso de dotación de personal, facilitó a la administración de Cafepán la contratación de personas idóneas para los puestos vacantes; incremento en la productividad a través del mejor aprovechamiento del tiempo, mayor motivación en los colaboradores y menos tiempo ocioso.

Con la creación e implementación de una campaña publicitaria en Panadería y Repostería Cafepán se logró establecer el posicionamiento que había ante la competencia, demostrando que previo a los esfuerzos de marketing había un reconocimiento del 12% y que posterior a la campaña publicitaria que incluyó, darse a conocer a través de diferentes medios de comunicación: la imagen empresarial, los productos, precios y los puntos de venta, se obtuvo un aumento del 3% de aceptación en el mercado. Lo cual manifestó mayor interés de la demanda potencial.

Se implementó un control de inventario en bodega, a través de una guía, procedimientos, documentos y kardex, los cuales permitieron realizar los registros correspondientes de manera precisa, así mismo, con la aplicación del modelo cantidad optima de pedido se establecieron las cantidades necesarias que deben existir de materiales en bodega para no tener excedentes y mantener el material necesario en el momento preciso.

RECOMENDACIONES

Dar seguimiento a las herramientas que fueron implementadas durante el Ejercicio Profesional Supervisado, a través de la revisión constante de los documentos desarrollados y proporcionados.

Establecer dentro de la empresa, el proceso de dotación de personal, tomando como parámetro las políticas generadas, la guía para el proceso de reclutamiento y selección, así como los procedimientos respectivos para integrar recurso humano, debido a que con la aplicación de estos instrumentos se podrá contar con el personal con las capacidades y habilidades deseadas para desempeñar las funciones que le sean conferidas.

Utilizar el modelo de campaña publicitaria ejecutada y la encuesta de evaluación proporcionada, ya que de esta manera se podrán verificar los cambios que surjan y así analizar los esfuerzos de mercadeo.

Poner en práctica los procedimientos implementados, registrando todas las transacciones que se realicen en bodega y efectuar el cálculo de la cantidad óptima de pedido según el cambio de la demanda entre periodos, con el objetivo de no tener pérdidas por caducidad y así evitar el exceso de inventario y los altos costos de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill, 2007.
- . *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill, 2009.
- Colín García, Juan. *Contabilidad de costos*. México: McGraw Hill, 2008.
- Fred R. David. *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación, 2013.
- Franklin, Enrique Benjamín. *Auditoría administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación, 2007.
- . *Organización de empresas*. México: Pearson Educación, 2009.
- García Garrido, Santiago. *Organización y gestión integral de mantenimiento*. España: Díaz Santos, 2003.
- Hellriegel, Don Et.Al. *Administración un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning, 2009.
- Hillier S. Frederick y J. Gerald Lieberman. *Introducción a la investigación de operaciones*. México: McGraw Hill, 2010.
- Heizer Jay y Barry Render. *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación, 2009.
- Koontz, Harold, Et.Al. *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill, 2012.
- Malhotra K. Naresh. *Investigación de mercados*. México: Pearson educación, 2008.
- Municipio San Pedro Carchá, 2015*. <http://www.guatepymes.com>, (15 de Marzo 2016).

Peralta Azurdia, Enrique. *Código de trabajo (Decreto 1441)*. Guatemala: Ediciones Cultural guatemalteca, 1961.

Stanton J. William. Et.Al. *Fundamentos de marketing*. México: McGraw Hill, 2007.



V.º B.º

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adán García Veliz', written over a horizontal line.

Adán García Veliz

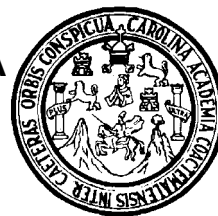
Licenciado en Pedagogía e Investigación Educativa
Bibliotecario



ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR–
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PANADERÍA Y REPOSTERÍA

Cafepán
con amor hasta su mesa

PROCESO DE DOTACIÓN DE
PERSONAL

ELABORADO POR: ADA GABRIELA PACAY WINTER

Cobán, Alta Verapaz, Julio de 2016

ÍNDICE

1.	Políticas de personal	1
2.	Políticas de reclutamiento y selección de personal	1
3.	Guía de reclutamiento y selección de personal	5
3.1	Requisición de empleo	5
3.2	Reclutamiento	5
3.2.1	Fuente Interna	5
3.3	Fuente Externa	6
3.4	Etapas de reclutamiento	6
3.4.1	Divulgación	6
3.4.2	Recepción de candidatos	6
3.4.3	Solicitud de empleo	6
3.4.4	Selección	6
3.5	Etapas de selección	7
3.5.1	Verificación del currículum Vitae	7
3.5.2	Convocar a los aspirantes seleccionados	7
3.5.3	Entrevista inicial	7
3.5.4	Entrevista Técnica	7
3.5.5	Aplicación de exámenes	8
3.5.6	Selección final	8
3.5.7	Entrevista final	8
3.5.8	Visita domiciliaria	9
3.5.9	Examen médico	9
3.6	Aceptación o contratación	9
4.	Procedimientos de reclutamiento	10
4.1	Reclutamiento y selección de personal utilizando fuente interna	10
4.2	Reclutamiento y selección de personal utilizando fuente externa	13
5.	Programa de inducción general y específico	19
5.1	Compromiso de confidencialidad de colaboradores en cuanto al uso de información de cafepán	20
5.2	Programa de inducción general	21
5.2.1	Historia de la marca “cafepán”	21
5.2.2	Historia de Panadería y Repostería Cafepán	23
5.2.3	Visión	24
5.2.4	Misión	24
5.2.5	Productos que se ofrecen	25
5.2.6	Prestaciones	26
5.2.7	Nociones sobre seguridad y salud ocupacional	26
5.2.8	Comité de Seguridad y salud ocupacional	27

5.3 Programa de inducción específico	29
5.3.1 Puesto: Gerente general, código CG01	29
5.3.2 Puesto: Gerente administrador, código GA01	33
6. Programa de capacitación “inteligencia emocional”	39
6.1 Inteligencia emocional	40
6.1.1 Fines	40
6.1.2 Objetivo General	40
6.1.3 Objetivos específicos	40
6.1.4 División del trabajo	40
6.1.5 Quien debe aprender durante la capacitación	41
6.1.6 Instructor de capacitación	41
6.1.7 Recursos	41
6.1.8 Humanos	41
6.1.9 Materiales	41
6.1.10 Población meta	42
6.2 Temática y metodología	43
6.3 Informe de resultados obtenidos en cuanto a la eficiencia de la capacitación “inteligencia emocional”	45
7. Programa de capacitación “excelencia en el servicio y atención al cliente”	47
7.1 Servicio al cliente	48
7.1.1 Fines	48
7.1.2 Objetivo general	48
7.1.3 Objetivos específicos	48
7.1.4 División del trabajo	48
7.1.5 Quien debe aprender durante la capacitación	48
7.1.6 Instructor de capacitación	49
7.1.7 Recursos	49
7.1.8 Humanos	49
7.1.9 Materiales	49
7.1.10 Población meta	50
7.2 Temática y metodología	51
7.3 Informe de resultados obtenidos en cuanto a la eficiencia de la capacitación “excelencia en el servicio y atención al cliente”	53
8. Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	55

1. Políticas de personal

- 1.1** Promover la capacitación y las competencias que posea el personal, poniendo a disposición del administrador del recurso humano los medios necesarios para implementar programas de capacitación, orientados a reforzar los conocimientos y habilidades de quienes laboran en la empresa.
- 1.2** Cada colaborador de la empresa deberá realizarse exámenes médicos cada año para mantener su salud en perfecto estado, además deberán estar inscritos al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
- 1.3** Todo colaborador deberá permanecer dentro de la empresa en los horarios de trabajo que le sean asignados.
- 1.4** Deberá evaluarse el desempeño de los empleados semestralmente, siguiendo lineamientos que deberán ser establecidos.
- 1.5** Todo colaborador de la empresa deberá de conocer y hacer valer el contenido del reglamento interno que deberá de dársele a conocer previo a su contratación.

2. Políticas de reclutamiento y selección de personal

- 2.1** Se utilizarán los procedimientos de contratación acordados en documentos previamente aprobados.
- 2.2** Todo aspirante a ingresar como colaborador de Panadería y Repostería Cafépan deberá de cumplir con una serie de condiciones que se encuentran descritas en el Reglamento interno de trabajo, de no cumplir con dichas condiciones no podrá ocupar el cargo vacante.

- 2.3** La aplicación del proceso de reclutamiento y selección del personal deberá de ser transparente, para que se contrate al personal idóneo para cada puesto.
- 2.4** Para toda plaza vacante será indispensable tener la requisición por parte del departamento solicitante y la descripción del puesto. Posteriormente deberá ser autorizado por el Gerente General y Gerente Administrativo.
- 2.5** Cuando haya una nueva vacante dentro de la empresa deberá de darse la oportunidad a los colaboradores que ya laboran dentro, esto a través de un anuncio de empleo que deberá ser pegado dentro de las instalaciones.
- 2.6** En la empresa se deberá de tener un banco de datos, que servirá para almacenar información de personas que hayan proporcionado su curriculum para optar a puestos vacantes. Dicha base de datos también servirá para convocar e identificar rápidamente a los candidatos que anteriormente hayan aplicado a plazas vacantes en Cafepán.
- 2.7** En cualquier ocasión que no haya dentro de la empresa un candidato que cumpla con los requisitos del puesto, o bien no haya en el banco de datos deberá de dársele trámite al proceso de reclutar personal de forma externa.
- 2.8** Al utilizar el reclutamiento externo deberá de publicarse la oportunidad de empleo a través de afiches pegados en la instalación de la planta central de Cafepán o bien en los puntos de venta ya que estos tienen mayor visualización.
- 2.9** Toda persona que esté interesada en optar al puesto vacante deberá de acudir a las instalaciones de planta central entregando su Curriculum Vitae y luego llenar solicitud de empleo.

- 2.10** A todo aquel candidato que no sea tomado en cuenta para las etapas siguientes deberá de notificársele a través de un correo electrónico o bien una llamada telefónica, agradeciéndole su participación en el proceso, y dándole a conocer cuál fue la razón por la cual no fue elegido para las siguientes etapas.
- 2.11** Para que el proceso sea coherente y correcto, toda persona que ocupe puestos vacantes en Cafepán deberá ser sometido a un proceso de selección.
- 2.12** Todo candidato que no cumpla con los requisitos establecidos en el perfil de puestos no podrá participar en la etapa de selección, mucho menos ser contratado.
- 2.13** Toda persona que desee nuevamente volver a ocupar un puesto en Cafepán, ya sea el caso de Panaderos, Auxiliares, dependientes de mostrador, gerentes, despachador, piloto o encargado de finanzas, puede hacerlo toda vez estos hayan renunciado voluntariamente por las razones que ellos hayan considerado. Toda vez que un colaborador haya dejado de trabajar por terminación de contrato según se dice en el Artículo 77 del Código de trabajo de la República de Guatemala no podrán laborar en Panadería y Repostería Cafepán.
- 2.14** La persona que desee reingresar a la empresa deberá de ser sometida nuevamente a un proceso de reclutamiento y selección.
- 2.15** Los resultados obtenidos por los colaboradores deberán de ser comparados con lo requerido en el perfil del puesto.
- 2.16** En el Curriculum deberá de evaluarse el área académica, cartas de conducta de trabajos anteriores, lugares de trabajo anteriores, conocimientos obtenidos que será comprobado con los diplomas adjuntos.

- 2.17** El Gerente Administrativo deberá de elegir entre las personas que cumplan con lo dicho en el inciso q) y el perfil de puestos, para luego convocarlos a realizarse las pruebas de selección que incluye, entrevista inicial, entrevista técnica.
- 2.18** El Gerente Administrativo deberá analizar los mejores resultados obtenidos en las entrevistas para luego convocar a 3 ó 4 personas, se harán las pruebas de selección que pueden ser de conocimientos y habilidades y la prueba de personalidad.
- 2.19** El encargado del reclutamiento que será el Gerente Administrativo deberá analizar los resultados obtenidos en las pruebas, previo redactar un informe dirigido al departamento solicitante, en el cual deberá de tomarse la decisión final de quien será el elegido para el puesto vacante.
- 2.20** La decisión final de contratación será por el Gerente Administrativo, Gerente General y departamento solicitante.
- 2.21** Los resultados obtenidos por los aspirantes que no fueron elegidos deberán ser guardados y archivados en banco de datos, sin ser revelados ni divulgados dentro de la empresa.
- 2.22** Todo trabajador que ingrese a la empresa deberá tener dos meses consecutivos de prueba, de conformidad al código de trabajo, esto con la finalidad de mostrar sus capacidades para el trabajo que deberá desempeñar.
- 2.23** Toda persona a optar el cargo de encargado de finanzas deberá de mostrar una constancia de record crediticio, además estado de cuenta ya que de esta forma en Panadería y Repostería Cafepán se estará consciente de la calidad de persona contratada y evitar problemas futuros.

3. Guía de reclutamiento y selección de personal

3.1 Requisición de empleo

La requisición es un documento que debe llenar la persona responsable de cubrir alguna vacante. No podrá darse inicio a un proceso de reclutar personal si en algún momento no se ha identificado la necesidad del mismo.

3.2 Reclutamiento

Es la primera etapa del proceso que consiste en atraer e identificar a candidatos que posiblemente pueden ocupar puestos vacantes dentro de la empresa. Las fuentes de reclutamiento de personal que Panadería y Repostería Cafepán puede utilizar según los puestos, funciones y perfiles son:

3.2.1 Fuente Interna

Se promueve en candidatos que ya se encuentran laborando dentro de la empresa, al haber una vacante la empresa trata de reacomodar a sus empleados, mediante promociones, transferencias o bien transferencias con promoción.

a. Promociones

La promoción consiste en ascender a los colaboradores que ya están en la empresa, a puestos superiores para los cuales están aptos.

b. Transferencias

Es transferencia cuando se cambia el lugar de trabajo al colaborador, puede ser este para otro departamento, incluso tener un cambio diferente en el cargo que tenía anteriormente.

3.3 Fuente Externa

Ésta se dirige a candidatos disponibles en el mercado laboral, lo que quiere decir que se da fuera de la empresa.

3.4 Etapas de reclutamiento

3.4.1 Divulgación

Se da a través de la publicación de vacantes en medios de comunicación o el uso de técnicas de reclutamiento como anuncios internos o externos.

3.4.2 Recepción de candidatos

Etapa que consiste en recibir el currículum vitae a toda persona que desee optar al puesto vacante dentro de la empresa. Durante la recepción se le proporciona al aspirante el documento que se describe a continuación.

3.4.3 Solicitud de empleo

Documento que va a permitir recabar de una forma más rápida la información de los candidatos a la vacante. En dicho documento se solicitará datos generales del solicitante, información académica, referencias personales, experiencia laboral y la descripción de habilidades con las que se poseen.

3.4.4 Selección

Proceso de elegir entre los candidatos que fueron reclutados por fuentes internas o externas al más idóneo y que cumpla con los requisitos descritos del puesto a ocupar. Dicho proceso debe ser llevado a cabo con la finalidad de alcanzar la eficiencia y eficacia en el desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo.

3.5 Etapas de selección

3.5.1 Verificación del currículum Vitae

Consiste en comparar datos personales, experiencia laboral, referencias y habilidades con las que se cuentan, para luego ser comparados con los requerimientos del puesto. Quienes cumplan con los requisitos deberán de avanzar a la siguiente etapa.

3.5.2 Convocar a los aspirantes seleccionados

El encargado del recurso humano dentro de la empresa deberá programar los horarios y fechas en que deberán de presentarse los aspirantes a los puestos.

3.5.3 Entrevista inicial

Etapa en el cual se formulan al aspirante una serie de preguntas previamente semi estructuradas, con la finalidad de reunir datos relevantes sobre formación, datos personales, experiencia, las actitudes y conductas de la persona en su trabajo anterior. Dicha Entrevista sirve para ser comparada con los requerimientos del puesto y puede tener una duración de 30 minutos.

3.5.4 Entrevista Técnica

Se realiza al aspirante para conocer sobre el desempeño realizado en puestos anteriores, permite conocer e identificar las habilidades, destrezas y conocimientos obtenidos a lo largo de su vida laboral, el cual dará elementos que pueden ser comparados con la descripción del puesto y lo requerido por la empresa. La entrevista técnica puede hacerla la persona especialista en el puesto a contratarse o bien el encargado de recursos humanos.

3.5.5 Aplicación de exámenes

Estas pruebas se realizan para determinar las habilidades del aspirante en el manejo de equipo de producción, maquinaria pesada, herramientas o equipo especial para el puesto, las pruebas de personalidad deben ser aplicadas por un psicólogo clínico o psicólogo industrial ya que estos conocen sobre técnicas correctas de evaluación. Las pruebas que se aplicaron en Panadería y Repostería Cafepán son:

a. Exámenes de aptitud o habilidades

Están diseñados a fin de descubrir intereses del aspirante así como las capacidades y habilidades existentes. La prueba permite visualizar habilidades que puede adquirir el aspirante en el transcurso del tiempo, al mismo tiempo dar una visión del comportamiento que podría tener un futuro colaborador.

Los exámenes de aptitud o habilidades pueden aplicarlos los encargados de cada área, ya que conocen cada procedimiento a realizarse para el cumplimiento del objetivo final.

3.5.6 Selección final

En esta etapa el encargado de recursos humanos elige al aspirante que haya obtenido mejor resultado entre los evaluados, para poder recomendar al departamento solicitante o bien al encargado de la toma de decisión final.

3.5.7 Entrevista final

Es realizada por lo menos a dos personas seleccionadas de las pruebas que hayan obtenido resultados satisfactorios. En dicha entrevista se les deberá de dar a conocer puntos clave

como por ejemplo el sueldo, los horarios, las funciones y acciones a cumplir en el puesto.

3.5.8 Visita domiciliaria

Se cataloga como una actividad complementaria al proceso de selección del personal, ya que permite recabar y verificar información del aspirante en cuanto a su situación económica de vida, y entorno social en el que se desenvuelve diariamente.

3.5.9 Examen médico

Proceso importante a realizarse en las empresas ya que permite conocer el estado fisiológico del aspirante, así mismo se busca que no haya impedimentos para desempeñar el puesto para el cual se encuentra optando.

3.6 Aceptación o contratación

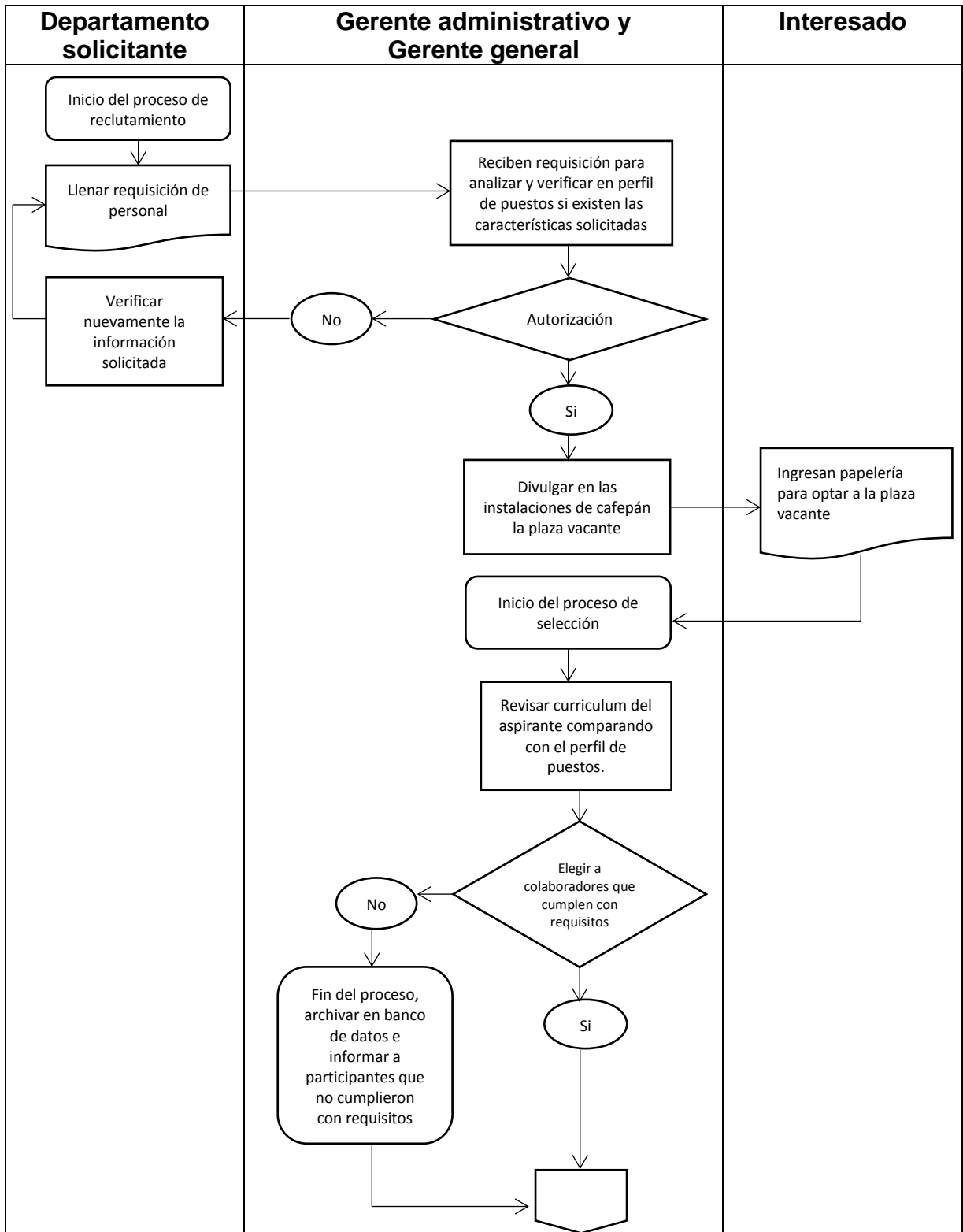
Consiste en dar el visto bueno al candidato, previo a haber realizado todo un proceso de reclutamiento y selección.

4. Procedimientos de reclutamiento

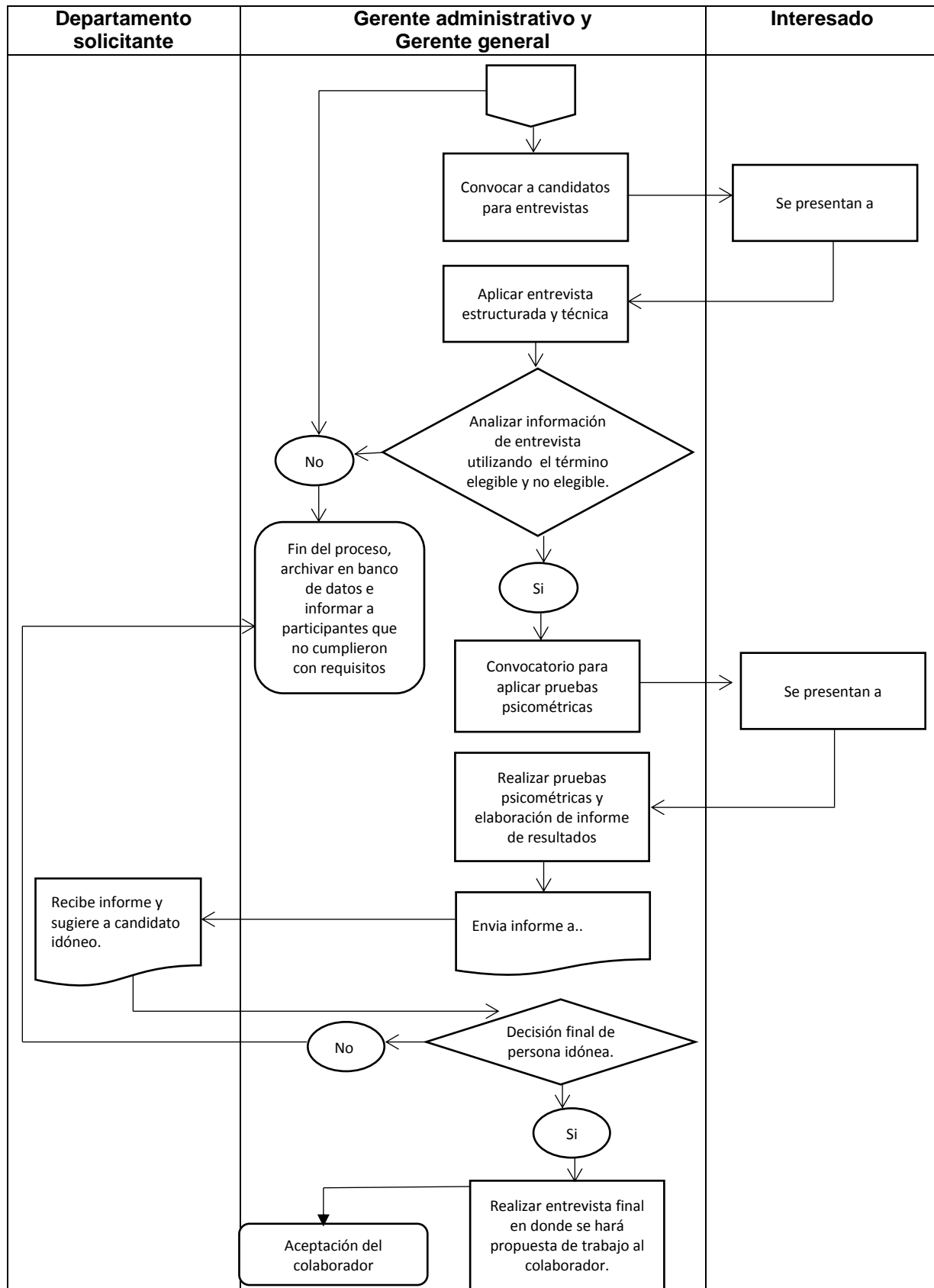
4.1 Reclutamiento y selección de personal utilizando fuente interna		
Descripción del procedimiento		
Responsable	Paso	Descripción de actividad
Departamento solicitante	1	Inicia el proceso para reclutar personal.
Departamento solicitante	2	Llenar requisición de personal
Gerente administrativo y gerente general	3	Recibir requisición para comparar en el perfil de puestos si existe el puesto y las características solicitadas
Gerente administrativo	4	Revisar si cumple la requisición con los requisitos para autorizar o rechazar
Gerente administrativo	5	Elegir tipo de reclutamiento a utilizar
Gerente administrativo	6	Divulgación de plaza vacante dentro de las instalaciones de Cafepán.
Interesados	7	Ingresan papelerías para optar a la vacante
Gerente administrativo	8	Inicia el proceso de selección.
Gerente administrativo	9	Revisa curriculum del aspirante comparando con el perfil de puestos
Gerente administrativo	10	Elección de candidatos que cumplen con requisitos descritos en el perfil de puestos.
Gerente administrativo	11	Registro de candidatos al banco de datos e informar que no fueron seleccionados por no cumplir con requisitos para el puesto.
Gerente administrativo	12	Convocar a candidatos a entrevistas
Gerente administrativo	13	Aplicar entrevista inicial
Departamento solicitante	14	Aplicar entrevista técnica
Gerente administrativo y departamento solicitante	15	Analizar información obtenida de entrevistas, evaluando si los candidatos son elegibles o no elegibles.
Gerente administrativo	16	Ingresar datos de aspirantes a banco de datos en caso no ser elegido para la siguiente etapa
Gerente administrativo	17	Invitar a los aspirantes para aplicar pruebas psicométricas
Gerente administrativo	18	Aplicar pruebas psicométricas y realizar informe de resultados obtenidos.
Gerente administrativo	19	Trasladar informe a departamento solicitante
Departamento solicitante	20	Recibe informe y sugiere al aspirante idóneo
Gerente administrativo	21	Toma decisión final
Gerente administrativo		Realiza entrevista final
Gerente administrativo	22	Aceptación del aspirante.

Elaboró: Ada Gabriela Pacay Winter	Revisó: Erik Colman	Aprobó: Erik Colman
--	-------------------------------	-------------------------------

FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR FUENTE INTERNA



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

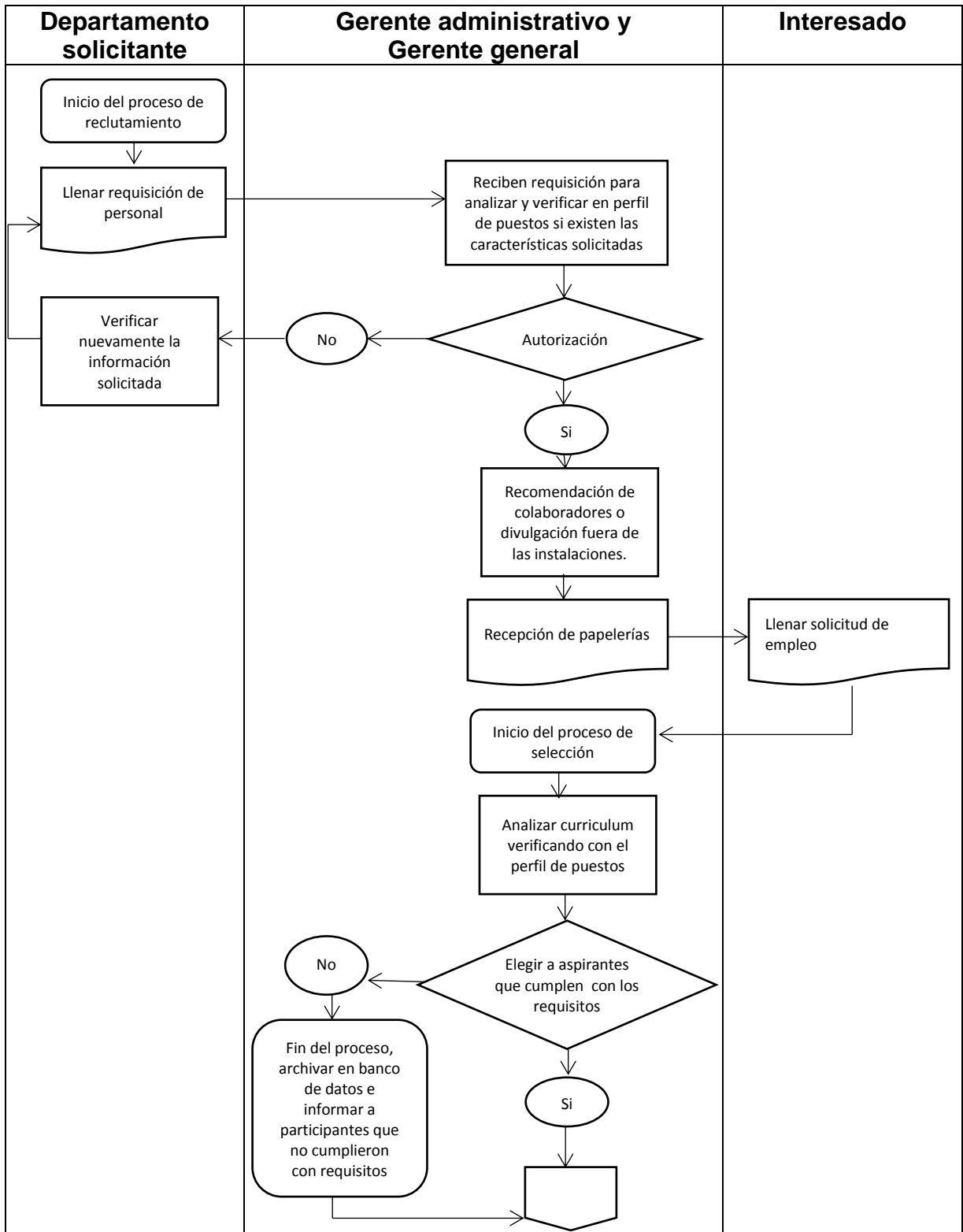
4.2 Reclutamiento y selección de personal utilizando fuente externa

Descripción del procedimiento		
Responsable	Paso	Descripción de actividad
Departamento solicitante	1	Surgimiento de la necesidad de personal, por lo tanto inicia el proceso de reclutamiento.
Departamento solicitante	2	Llenar requisición de personal
Gerente administrativo	3	Recibir requisición para comparar en el perfil de puestos si existe el puesto y las características solicitadas
Gerente administrativo y gerente general.	4	Analizar si se acepta o rechaza la requisición de personal, tomando en cuenta que cumpla con requisitos.
Gerente administrativo	5	Elección de fuente de reclutamiento
Gerente administrativo	6	Recomendación de colaboradores o divulgación de la vacante afuera de las instalaciones.
Gerente administrativo	7	Recepción de papelerías
Interesado	8	Llenar solicitud de empleo
Gerente administrativo	9	Inicia el proceso de selección
Gerente administrativo	10	Analizar Curriculum comparando con el perfil de puestos.
Gerente administrativo	11	Elección de candidatos que cumplen con requisitos descritos en el perfil de puestos.
Gerente administrativo	12	Registro de candidatos al banco de datos e informar que no fueron seleccionados por no cumplir con requisitos para el puesto.
Gerente administrativo	13	Convocar a candidatos a entrevistas
Gerente administrativo	14	Aplicar entrevista inicial
Gerente administrativo	15	Aplicar entrevista técnica
Gerente administrativo y departamento solicitante	16	Analizar información obtenida de entrevistas, eligiendo a 3 o 4 aspirantes, evaluando si los candidatos son elegibles o no elegibles.
Gerente administrativo	17	Ingresar datos de aspirantes a banco de datos en caso no ser elegido para la siguiente etapa y hacerles saber porque no fueron electos.
Gerente administrativo	18	Invitar a los aspirantes para aplicar pruebas psicométricas
Gerente administrativo	19	Aplicar pruebas psicométrías y realizar informe de resultados obtenidos.
Gerente administrativo	20	Trasladar informe a departamento solicitante
Departamento solicitante	21	Propone a dos personas
Gerente administrativo	22	Recibe informe de dos personas elegidas e investiga antecedentes.
Gerente administrativo	23	Realizar visita domiciliar

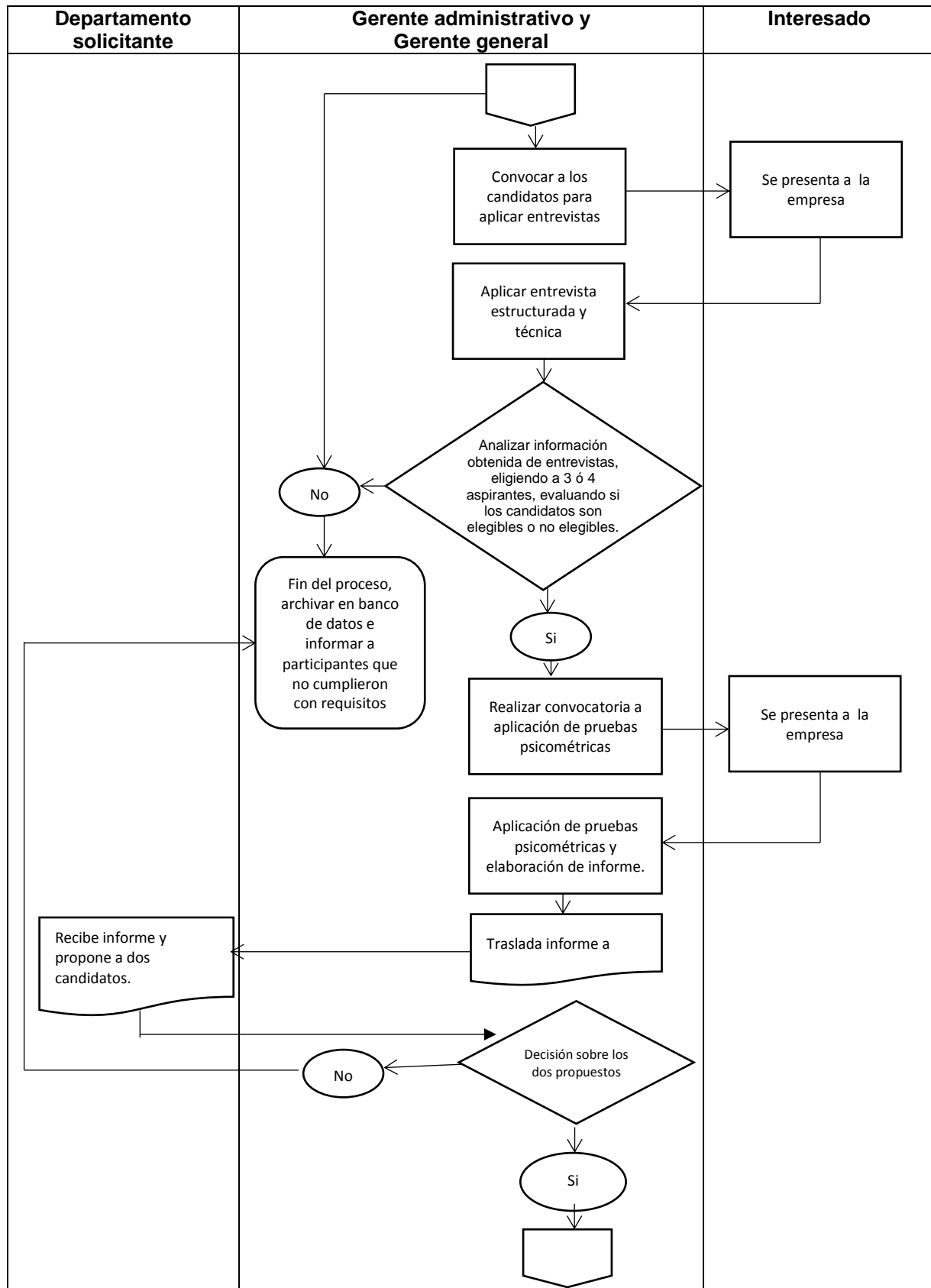
Responsable	Paso	Descripción de actividad
Gerente administrativo	24	Solicitar examen médico
Gerente administrativo y Gerente general	25	Decide a quien contratar.
Gerente administrativo	26	Realizar entrevista final
Gerente administrativo	27	Aceptación
Gerente administrativo	28	Contratación
Gerente administrativo	29	Programar inicio de inducción

Elaboró: Ada Gabriela Pacay Winter	Revisó: Erik Colman	Aprobó: Erik Colman
---	-------------------------------	-------------------------------

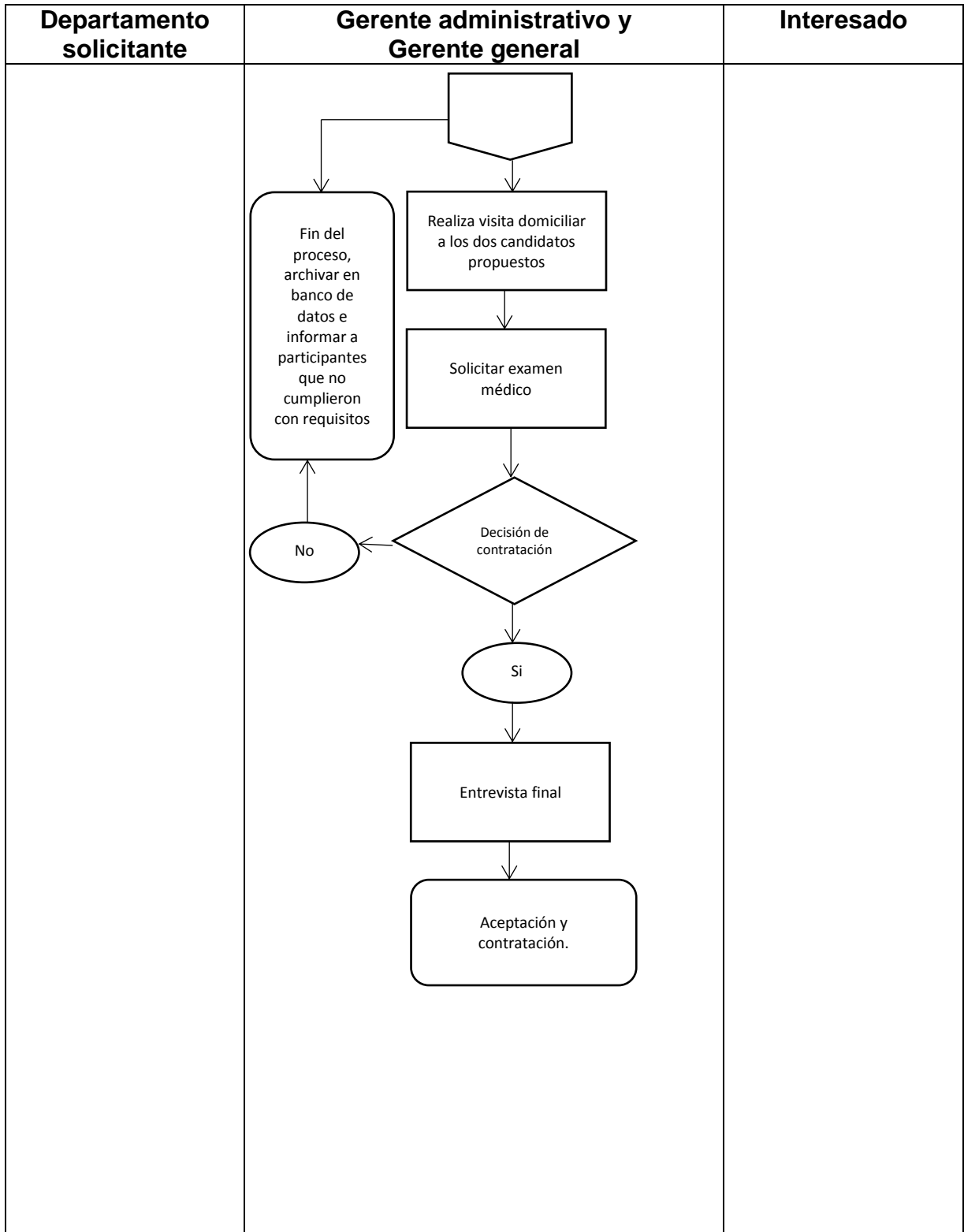
FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR FUENTE EXTERNA



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR–
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PANADERÍA Y REPOSTERÍA



5. Programa de inducción general y específico

Cobán, Alta Verapaz, agosto 2016

5.1 Compromiso de confidencialidad de colaboradores en cuanto al uso de información de cafepán

Nombre del colaborador: _____
Puesto que ocupará: _____
Fecha: _____



En mi capacidad de colaborador fijo o temporal que prestará servicios en Panadería y Repostería Cafepán y tomando en cuenta que tendré acceso a información relevante para el desarrollo de mis funciones hago saber que:

- 5.1.1 Reconozco las grandes responsabilidades que tendré al desempeñarme en el puesto, por lo que me comprometo a no poner en riesgo ni en peligro la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información que se maneja en la empresa independientemente del área que esté a mi cargo.
- 5.1.2 Me comprometo a hacer uso correcto de la información que en el programa de inducción se me presentará, a fin de utilizarla para mi desarrollo personal dentro de la empresa y aportar a las funciones por las cuales se me fue contratado.
- 5.1.3 Me comprometo así mismo a cumplir cada una de las disposiciones que hay en las políticas administrativas, mercadológicas, operativas, financieras y del recurso humano.
- 5.1.4 Me comprometo a no divulgar cada información que me sea dada a lo largo de mi relación con la empresa, sin embargo me comprometo a no divulgarla cuando por alguna razón termine mi relación laboral con la empresa.
- 5.1.5 No utilizare para bien propio ni de la empresa la información que los clientes proporcionen para promociones posteriores.
- 5.1.6 Por lo tanto entiendo que si incumplo cualquier obligación que tenga a mi cargo, o utilice información y la divulgue, estaré sujeto a cualquier sanción que dentro de la empresa ameriten o aplicar a cualquier sanción que se encuentra descrito en el reglamento interno de trabajo. De igual forma al incumplir con mis deberes pueden aplicarme una sanción disciplinaria o bien solicitarme un reclamo por daños económicos que yo cause.

Acepto los puntos antes mencionados.

Firma colaborador: _____

5.2 Programa de inducción general

5.2.1 Historia de la marca “cafepán”

En el año de 1996 el señor Gerente, residía en Villa Nueva, municipio de la Ciudad de Guatemala; tiempo en el que se encontraba buscando una oportunidad de empleo. Cierta día emprende su viaje a una entrevista que le permitiría obtener una oportunidad. Se encontraba en una parada de buses, sin embargo tenía una limitante que no le dejaba continuar con su intención, esa limitante se llamaba “factor monetario”, por lo que consideró que la alternativa más inmediata para resolverla era solicitar ayuda a las personas que se encontraban a su alrededor.

Como era característico del señor Gerente, se encontraba vistiendo ropa muy formal y al hacer su petición lo primero que recibió fue un desaire lleno de incertidumbre, acompañado de una mirada fría e indiferente. Al no obtener una respuesta aceptable reflexionó sobre lo sucedido, e inmediatamente inclinó su cabeza pidiendo disculpas a Dios por haberlo dejado en último lugar y depender más de las circunstancias y favor mundano.

Al abrir sus ojos su mirada fue dirigida al centro de la carretera, donde se encontraba un pequeño rollo de billetes, ante tal asombro y siendo observado por las personas a su alrededor, él se dirigió hasta ese paquetito y lo tomó. En ese momento había encontrado Q. 4.00 que representaba el favor de Dios para continuar con su objetivo.

En ese momento retorno al mismo lugar donde se encontraba, inclinó nuevamente su cabeza y agradeció a Dios la

pronta respuesta a su plegaria y ratifico el compromiso de poner a Dios en primer lugar.

En ese momento tomo la decisión de administrar el dinero de la mejor manera posible y que le permitirá seguir su camino. Pensó de la forma siguiente: se utilizará Q. 1.00 para ir al lugar de la entrevista, Q. 1.00 para retornar a la parada de buses, Q. 1.00 para volver al lugar en donde residía y Q. 1.00 para tomar sus alimentos que serían desayunar y almorzar.

Por lo cual decide emprender viaje a la entrevista, en donde no obtuvo los mejores resultados, pero el sentimiento de alegría por la experiencia que había pasado ese día lo mantenía muy positivo. Inmediatamente y con la intención de comer algo se dirigió a una panadería cercana; considerando su presupuesto compró un quetzal de pan, sin embargo el ambiente se tornaba más apetitoso por el aroma del café que se preparaba en ese lugar.

Le invadió más el deseo de preguntar por el valor de un vaso con café a pesar de las limitantes económicas que poseía. La respuesta que obtuvo de la dependiente fue “Sírvase”, en asombro el señor Gerente volvió a preguntar ¿Pero cuánto cuesta?, ya que sabía que tenía limitantes económicas para poder adquirir un vaso de café. La dependiente de mostrador responde: “cuando compran pan, el café es gratis”.

En virtud de lo sucedido disfruto de su café y el pan que había adquirido. En ese mismo momento hace un agradecimiento más a Dios y promete que si algún día tiene una panadería el haría lo mismo, a quien lo necesitara sin importar la cantidad que comprara, tomando como referencia su experiencia en esa panadería.

Fue así como tomó la decisión de emprender su propio negocio, el señor Gerente tenía claro que el nombre del mismo debía reunir ciertas condiciones, las que recitó previo a encontrar el nombre perfecto para su negocio, siendo éstas que: el nombre contuviera un mensaje, fuera fácil de recordar, fuera fácil de pronunciar, estuviera asociado con sus clientes y tuviera una historia que contar.

5.2.2 Historia de Panadería y Repostería Cafepán

La empresa dio inicio a operaciones el 29 de agosto de 2004 con el nombre de CAFEPÁN, nombre que reúne todas las características de la marca.

Con optimismo de triunfo, la carencia de capital para la inversión inicial no fue obstáculo para el inicio de labores, con muebles fabricados en casa, vidrios al crédito y producto al crédito por 24 horas y cero en caja. Fue así como dio inició la empresa fundada por dos hermanos que con el esfuerzo de su propio tiempo, guía divina y escaso conocimiento administrativo pero con objetivos claros, empezaron con la primera panadería, comprando y revendiendo panes y pasteles con un proveedor.

Al cabo de un año se apertura una segunda sucursal, limitándose así a la capacidad de producción del proveedor, situación que obligó a buscar un segundo proveedor, esta relación de compra venta duro dos años, pues los planes de inicio de producción se acortaron de cinco años a dos años ya que en el año 2006 se vieron obligados a comenzar la producción propia de diversos tipos de pan y pasteles que eran demandados por los clientes en dicho momento.

Actualmente la empresa cuenta con un excelente equipo de trabajo, departamento administrativo, ventas y tres líneas de

producción; panadería, repostería y alimentos preparados siendo estos, atoles y refacciones escolares.

La mayoría de los procesos que actualmente se utilizan, están en proceso de estandarización y aplicando todos las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que se encuentra dirigido hacia la mejora continua de la calidad y servicio así como la armonía de un excelente equipo humano.

5.2.3 Visión

Ser una empresa sólida con reconocimiento en el recurso humano, que para el año 2019 cuente con equipo más técnico y moderno para producir con estándares de calidad e higiene generando confianza al cliente, así mismo fortalecerse en el mercado de los alimentos.

5.2.4 Misión

Superar las expectativas de nuestros clientes, brindándoles una excelente calidad y sabor a través de nuestros productos de panadería y repostería; porque en Cafepán estamos comprometidos con la satisfacción de los requerimientos del cliente, por medio del talento humano, procesos productivos que garanticen la calidad de los productos, responsabilidad y atención amable hacia el cliente.

5.2.5 Productos que se ofrecen

a. Panadería

No.	PRODUCTO	PRECIO	No.	PRODUCTO	PRECIO
1	Torta grande	Q. 10.00	14	Hojas	Q. 5.00
2	Recado especial	Q. 6.00	15	Gusano pequeño	Q. 6.00
3	Pirujo de leche	Q. 0.75	16	Batido grande	Q. 1.00
4	Cortada de azúcar	Q. 1.50	17	Batido pequeño	Q. 0.33
5	Cortada de ajonjolí	Q. 1.50	18	Recado grande	Q. 1.00
6	Cachos	Q. 2.50	19	Recado pequeño	Q. 0.33
7	Queso pequeño	Q. 1.00	20	Churros pequeños	Q. 1.25
8	Queso grande	Q. 2.50	21	Champurradas pequeñas	Q. 1.25
9	Queso	Q. 0.50	22	Champurradas grandes	Q. 5.00
10	Yemas	Q. 1.00	23	Tira de francés	Q. 3.00
11	Corona	Q. 2.50	24	Pirujo simple	Q. 0.50
12	Gusano grande	Q. 2.50	25	Bollos	Q. 1.00
13	Churros grandes	Q. 5.00	26	Pan de hamburguesa	Q. 1.25
			27	Pan de hot dog	Q. 1.25

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

b. Repostería

No.	PRODUCTO	PRECIO	No.	PRODUCTO	PRECIO
1	Cubilete pequeño ch.	Q. 2.50	9	Pastel mediano	Q. 60.00
2	Cubilete tradicional	Q. 2.50	10	Pastel grande	Q. 115.00
3	Zepelín tradicional	Q. 5.00	11	Porción pastel	Q. 5.00
4	Cubilete Chova	Q. 3.50	12	Empanada de manjar	Q. 2.50
5	Zepelín. Chova	Q. 5.00	13	Empanada de pollo grande	Q. 7.00
6	Cubilete grande	Q. 5.00	14	Empanada de pollo pequeña	Q. 3.50
7	Zepelin grande	Q. 10.00	15	Torta de manjar	Q. 3.50
		Q. 50.00	16	Donas	Q. 2.50

8	Pastel pequeño		17	Relámpagos	Q. 3.50
---	----------------	--	----	------------	---------

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

5.2.6 Prestaciones

Todo trabajador de Panadería y Repostería Cafepán tendrá derecho a las prestaciones que la ley estipula.

- a. Vacaciones
- b. Aguinaldo
- c. Bono 14
- d. Indemnización

5.2.7 Nociones sobre seguridad y salud ocupacional

Todo colaborador que trabaje para Cafepán, deberá cumplir las medidas de seguridad que se le presentarán a continuación, ya que solamente así se podrá evitar accidentes graves.

- a. Cualquier fallo o anomalía que presenten las máquinas de producción, unidades de transporte, alarmas, instalaciones eléctricas, aparatos de fresco u otro deberá ser anunciado inmediatamente al comité de SSO, al gerente general o al superior inmediato para ser corregido inmediatamente.
- b. Cumplir con las normas aprendidas sobre manipulación de alimentos.
- c. No fumar en las instalaciones de producción o puntos de venta, ya que además de ser antihigiénico puede haber un proceso de inflamación por equipo utilizado durante los procesos de producción.

- d. Informar inmediatamente si se observan fugas en cualquiera de las instalaciones.
- e. Cuando se desconozca como funciona algún equipo, deberá de preguntarse al superior inmediato para que este enseñe la forma correcta de manejo.
- f. Pedir las instrucciones pertinentes antes de manipular cualquier equipo.
- g. Dentro de la panadería habrá un comité exclusivo que velará por la seguridad de todos los integrantes, buscando la forma de prever accidentes en el trabajo y evitar enfermedades a continuación se describe como está conformado dicho comité, sus objetivos y como funciona.

5.2.8 Comité de Seguridad y salud ocupacional

El comité de SSO es un grupo de trabajadores que hay en la empresa, dicho comité se organiza con la finalidad de mantener un lugar higiénico donde todos los colaboradores estén seguros, el comité es quien da sugerencias a los colaboradores para prevenir cualquier tipo de accidente, verifica en ocasiones el estado de las maquinas utilizadas para la producción y reportan a la gerencia sobre desperfectos que observen.

En Cafepán dicho comité está conformado por un representante de los colaboradores y uno del área administrativa, dichos representantes tienen más de un año de laborar en las instalaciones por lo que se les confía realizar la inspección constante de la SSO.

a. Objetivos del comité

- 1) Reducir la incidencia de accidentes que puedan afectar al colaborador y la empresa.
- 2) Proponer a los colaboradores medidas preventivas, a fin de lograr con mayor eficacia las características del puesto y evitar aspectos negativos.
- 3) Asesorar, orientar y vigilar el cumplimiento de lo establecido en el reglamento interno de trabajo.
- 4) Apoyar al desarrollo de los colaboradores y por ende el de la empresa.

b. ¿Cómo funciona el comité de SSO?

- 1) El integrante de un comité de seguridad e higiene en el lugar de trabajo deberá de participar en todas aquellas reuniones que se realicen, siempre y cuando estén relacionadas a la elaboración de programas de prevención de accidentes.
- 2) Indagar todas aquellas razones por las que hayan ocurrido accidentes en la empresa y si en dado caso este encontrara las causas se deberá informar a los superiores por escrito.
- 3) Los dos encargados de la SSO deberán instruir a los colaboradores en las actividades propias de su área, observando detenidamente como se realizan, como funcionan y si algo está mal recomendar métodos para superarlo.
- 4) Deberán de estar señaladas todas las áreas de la empresa, dicha actividad deberá de desarrollarse tomando en cuenta zonas de peligro o áreas restringidas donde personas condecoras del lugar puedan ingresar

5.3 Programa de inducción específico

5.3.1 Puesto: Gerente general, código CG01

a. Propósito del puesto

Asegurar el correcto funcionamiento de todas las áreas, ayudando a encaminar la empresa por el buen camino logrando los objetivos planteados a nivel organizacional. Así mismo implementar estrategias con clientes y proveedores, para lograr la eficiencia en las actividades que se realizan, alcanzando la satisfacción del cliente.

b. Función general

Procurar mantener la mayor rentabilidad posible para la empresa, a través de una planificación previa. Organizar constantemente con el Gerente Administrativo las actividades a realizar, asignando responsabilidades y actividades. Dirigir al Gerente Administrativo en actividades que se requieran así como controlar el cumplimiento de los procesos establecidos para producción, ventas y finanzas.

c. Funciones específicas

- 1) Representar a Panadería y Repostería Cafepán en las actividades que se requieran.
- 2) Resolver de forma ordenada y analítica todo aquel problema que afecte las actividades diarias que deban ser desarrolladas.
- 3) Cuidar el cumplimiento de las políticas empresariales.
- 4) Supervisar constantemente las actividades de las áreas de la empresa.

- 5) Supervisar constantemente el estado de las instalaciones de planta central y el mobiliario utilizado para el desarrollo de labores.
- 6) Proporcionar al personal de todas las áreas lo necesario para el desempeño de sus funciones.
- 7) Controlar las cotizaciones y compras que realizan los administrativos y finanzas.
- 8) Tomar decisiones a nivel general organizacional.
- 9) Monitorear por lapsos cortos de tiempo al personal de toda la empresa, solicitando reportes a gerente administrativo.
- 10) Analizar y aprobar el plan operativo anual que elaborara gerente administrativo.
- 11) Solicitar y analizar constantemente el proceso contable.
- 12) Solicitar y analizar resultados que le presente el técnico financiero.
- 13) Ayudar en la toma de decisiones de contratación de personal en conjunto con gerente administrativo.
- 14) Establecer una visión empresarial clara.
- 15) Determinar la misión de la empresa.
- 16) Verificar que el plan operativo este diseñado en base a los objetivos empresariales y la visión empresarial.
- 17) Planificar reuniones con los colaboradores.
- 18) Analizar y aprobar el presupuesto anual elaborado por técnico financiero.

d. Horarios

- 1) Lunes a viernes: 08:00 a 12 horas y 14:00 a 17 horas.
- 2) Sábados: 08:00 a 12 horas
- 3) Dos horas de almuerzo (o según se requiera en la empresa)

e. Ascensos

El Gerente General siempre será el representante legal de la empresa, mientras no se haya un puesto superior a este seguirá estando en su puesto de trabajo. De lo contrario cuando la empresa crezca aún más podrá tener la oportunidad de ascensos media vez sea comprobable la capacidad de optar a los puestos.

f. Relaciones del puesto con otros puestos

- 1) Jefe inmediato superior a quien reporta: Ninguno
- 2) Le reportan: Gerencia administrativa, técnico financiero y gerencia administrativa.
- 3) Asesorías: gerenciales, financieras, capacitaciones o lo que se requiera.

g. Organigrama general

Para visualizar detalladamente el organigrama general y el puesto al que pertenece. Ver el manual de Descripción de puestos, funciones y perfiles.

h. Responsabilidad del puesto

- 1) Mantener en orden toda papelería que este a su cargo.
- 2) Manejar la información de la empresa de forma confidencial.
- 3) Representar a la empresa ante instituciones que lo soliciten.

- 4) Firmar documentos importantes que representen legalmente a la empresa.
- 5) Analizar resultados obtenidos cada cierto tiempo para crear estrategias.

i. Comunicación

1) Externa

Tendrá comunicación directa con las instituciones encargadas de asesorías, los clientes, público en general e instituciones a quienes se les brindará un servicio y producto. También existirá comunicación descendente la cual es directa con todo el personal bajo su mando, pudiendo ser estos, administrativos, finanzas, ventas, producción.

j. Uso de equipo:

Para este puesto se hará uso de computadora, impresora, teléfono y fotocopidora.

k. Condiciones ambientales y esfuerzos:

Las actividades deberán de ser desarrolladas en su oficina privada y sin ningún esfuerzo físico, ya que toda actividad es puramente administrativa, algunas actividades deberán de ser desarrolladas de pie como es el caso de supervisar a sus subordinados inmediatos.

**CUADRO 1
ACTIVIDADES PARA FINALIZAR INDUCCIÓN**

No.	Actividad	Responsable
01	Presentación del nuevo empleado con los que serán sus compañeros de trabajo.	Gerente administrativo
02	Presentar a su superior inmediato (En caso se dé la oportunidad)	Gerente administrativo
03	Presentar a sus inferiores inmediatos con los que tendrá comunicación.	Gerente administrativo
04	Mostrar la oficina privada que estará a su cargo	Gerente administrativo
05	Hacer entrega del equipo que estará a su cargo	Gerente administrativo
06	Hacer entrega de una copia de las funciones que deberá desempeñar a lo largo de su puesto de trabajo.	Gerente administrativo
07	Enseñarle la forma de manipular cada equipo.	Gerente administrativo
08	Asignar a un responsable que conozca sobre los procedimientos a realizar para que de entrenamiento al nuevo empleado, este será el encargado de impulsar el talento del colaborador, orientar, guiar, aconsejar, desenvolver e impulsar al aprendizaje rápido.	Gerente administrativo

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

5.3.2 Puesto: Gerente administrador, código GA01

a. Propósito del puesto

Mantener un adecuado funcionamiento de los recursos con los que se poseen en la empresa, ya sean estos, humanos, materiales o los reportes financieros y mantener un control bien estricto sobre la producción ya que deberá brindar reportes generales al gerente general.

b. Función general

Obtención de reportes de los subordinados a su cargo, siendo estos, finanzas, ventas, piloto repartidor, despachador, producción y bodegas. Así mismo manejar de forma eficiente los recursos humanos y materiales con los que se posee dentro de Cafepán.

c. Funciones específicas

- 1) Administrar los recursos humanos, técnicos, materiales y reportes.
- 2) Coordinar acciones que alcancen la satisfacción completa del cliente real y potencial.
- 3) Elaborar el plan operativo anual presentándolo al gerente general.
- 4) Analizar y aprobar en conjunto con el gerente general el presupuesto anual elaborado por el técnico financiero.
- 5) Supervisar la ejecución mensual y anual del presupuesto que fue aprobado por el gerente general.
- 6) Organizar constantemente reuniones con los colaboradores, previo a realizarse con el gerente general.
- 7) Mantener un control de entradas y salidas del personal.
- 8) Dar a conocer el reglamento interno de la empresa.
- 9) Hacer valer el reglamento interno de la empresa.
- 10) Contratar al personal requerido.
- 11) Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- 12) Capacitar periódicamente a los colaboradores.
- 13) Dirigir las ventas de la empresa.
- 14) Conseguir oportunidades de negocio.

- 15) Imprimir hoja con datos del destino del producto y dar a despachador, panaderos y reposteros.
- 16) Realizar reportes de ventas mensuales y presentar a gerente general.
- 17) Elaborar modelo de reportes mensuales.
- 18) Analizar la conducta de las ventas.
- 19) Elaborar plan de ventas mensual y anual.
- 20) Tener control sobre encuestas de satisfacción al cliente.
- 21) Tabular las encuestas para obtención de resultados de satisfacción al cliente.
- 22) Crear estrategias de atención al cliente.
- 23) Enviar correos electrónicos, mensaje de texto o llamar a los clientes registrados en la base de datos.
- 24) En caso este reciba los ingresos obtenidos por dependientes de mostrador, hacer entrega a técnico financiero.

d. Horario de trabajo

- 1) Lunes a viernes: 08:00 a 12 horas y 14:00 a 17 horas.
- 2) Sábados: 08:00 a 12 horas
- 3) Dos horas de almuerzo (o según se requiera en la empresa)

e. Ascensos

Para el Gerente Administrativo estará la oportunidad de ascender a Gerente General toda vez, este aprenda los oficios que el superior realiza, conozca sobre las responsabilidades que este conlleva y sea apto o muestre las capacidades y habilidades para optar a un puesto superior.

f. Relaciones del puesto con otros puestos

- 1) Jefe inmediato superior a quien reporta: Gerente general
- 2) Le reportan: Técnico financiero, Ventas, transporte, producción y bodega.

g. Organigrama general

Para visualizar detalladamente el organigrama general y el puesto al que pertenece. Ver el manual de Descripción de puestos, funciones y perfiles.

h. Responsabilidad del puesto

- 1) Tener en control la documentación de la empresa.
- 2) Verificar la entrada y salida de los empleados.
- 3) Manejar confidencialmente la información de la empresa.
- 4) Orden de los materiales a su cargo.
- 5) Mantener estables las ventas de la empresa
- 6) Dar reportes generales al Gerente General.

i. Comunicación

1) Externa

Clientes, proveedores, instituciones con las cuales se debe negociar e instituciones del gobierno.

2) Descendente

Técnico financiero, Ventas, piloto, producción y bodegas.

3) Ascendente

Gerente general y asesor contable.

j. Uso de equipo

El gerente administrativo tendrá a su cargo el siguiente equipo que deberá utilizar solamente para desempeñar las funciones asignadas. Computadora, fax, teléfono, impresora, fotocopidora, tablet.

k. Condiciones ambientales y esfuerzos

El trabajo deberá de ser desarrollado en una oficina que le será asignada, dicha oficina es privada en el cual todo trabajo que deberá ser desarrollado será sentado y el esfuerzo físico será mínimo.

**CUADRO 2
ACTIVIDADES PARA FINALIZAR INDUCCIÓN**

No.	Actividad	Responsable
01	Presentación del nuevo empleado con los que serán sus compañeros de trabajo.	Gerente administrativo
02	Presentar a su superior inmediato (En caso se dé la oportunidad)	Gerente administrativo
03	Presentar a sus inferiores inmediatos con los que tendrá comunicación.	Gerente administrativo
04	Mostrar la oficina privada que estará a su cargo	Gerente administrativo
05	Hacer entrega del equipo que estará a su cargo	Gerente administrativo
06	Hacer entrega de una copia de las funciones que deberá desempeñar a lo largo de su puesto de trabajo.	Gerente administrativo
07	Enseñarle la forma de manipular cada equipo a su cargo.	Gerente administrativo
08	Asignar a un responsable que conozca sobre los procedimientos a realizar para que de entrenamiento al nuevo empleado, este será el encargado de impulsar el talento del colaborador, orientar, guiar, aconsejar, desenvolver e impulsar al aprendizaje	Gerente administrativo

	rápido.	
--	---------	--

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.



PANADERÍA Y REPOSTERÍA



6. Programa de capacitación “inteligencia emocional”

COBÁN, ALTA VERAPAZ, JULIO 2016

6.1 Inteligencia emocional

6.1.1 Fines

Fortalecer en el personal operativo el valor y habilidad para poder asimilar, comprender, percibir y manejar sus propias emociones y las de los demás ante cualquier circunstancia que se presente en la vida cotidiana. Así mismo coadyuvar a que se tengan buenas relaciones interpersonales a través de una mejor comunicación entre los compañeros de trabajo, familia y clientes que frecuentemente visitan planta central y puntos de venta.

6.1.2 Objetivo General

Contribuir a la mejora de las relaciones interpersonales y trabajo en equipo en Panadería Repostería Cafepán, para que los colaboradores se desenvuelvan de mejor forma ante las actividades cotidianas que contribuyen al logro de objetivos.

6.1.3 Objetivos específicos

- a.** Generar un cambio significativo en el personal operativo de la empresa.
- b.** Reducir las diferencias entre cada colaborador que desempeña un rol importante para el logro de objetivos.
- c.** Fortalecer los conocimientos y actitudes de cada colaborador para desempeñar de mejor forma las funciones de su puesto de trabajo.
- d.** Capacitar al personal operativo de panadería y repostería Cafepán en el tema, inteligencia emocional.

6.1.4 División del trabajo

La capacitación se desarrollará en una sesión de cuatro horas, en el cuál se desarrollarán los temas que a continuación se describen.

6.1.5 Quien debe aprender durante la capacitación

Durante la capacitación deberán aprender y poner en práctica los temas las dependientes de mostrador y personal operativo de planta con la finalidad de mejorar la efectividad de sus labores diarias, mejorar las actitudes, pensamientos y forma de ver el entorno social en el cual se desenvuelven diariamente.

6.1.6 Instructor de capacitación

La capacitación a realizar será impartida por el Instituto Técnico de capacitación y productividad –INTECAP. A la persona delegada por dicho instituto se le hará entrega del programa en donde se detalla la temática y metodología a ejecutar para realizar cada actividad.

6.1.7 Recursos

Para ejecutar el programa de capacitación, inteligencia emocional serán necesarios los recursos que se detallan a continuación.

6.1.8 Humanos

Estará conformado por el instructor de la capacitación, el personal de Panadería y Repostería Cafepán y estudiante epesista como colaboradora en todo el proceso de ejecución.

6.1.9 Materiales

a. Infraestructura

La capacitación se realizará en el salón del instituto técnico de capacitación y productividad –INTECAP-.

b. Mobiliario y audiovisuales

MOBILIARIO, AUDIOVISUALES Y OTROS	CANTIDAD
Computadora	1
Cañonera	1
Micrófono	1
Mesas	3
Sillas	19
Pizarrón	1
Marcadores	2

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

c. Financieros

Gerente general de Panadería y Repostería Cafepán será el encargado de asumir los costos para desarrollar la actividad. La capacitación tendrá un costo de quinientos quetzales exactos, los cuales incluirán sillas, mesas, salón, cañonera y computadora.

d. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Precio
01	Capacitación	Q. 500.00
19	Lapiceros	Q. 19.00
19	Cuadernos	Q. 28.50
19	Refacciones, pan con café.	Q. 50.00
TOTAL		Q. 597.50

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

6.1.10 Población meta

a. Número de personas

La capacitación estará dirigida a todos los colaboradores de Panadería y Repostería Cafepán los cuales lo conforman dieciocho (18) personas.

b. Duración

La capacitación tendrá una duración de cuatro horas.

6.2 Temática y metodología

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, “INTELIGENCIA EMOCIONAL”, A REALIZARSE EN EL INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD –INTECAP-		Metodología	Duración
Temática			
Tema principal	Subtemas	Taller, representándome al terminar el tema de la autoconciencia. Evaluar la actividad.	1 HORA
¿Qué es la Inteligencia emocional?	Concepto		
Que hace una persona inteligente emocionalmente	Explicar: Pensar antes de actuar, ser empático para respetar a los demás, sabe cómo reaccionar antes las circunstancias, se alimenta sanamente, muestra buena relación con los demás, como enfrenta los problemas.		
Significado	Inteligencia, emocional		
La inteligencia emocional gira alrededor de 4 campos	Explicar: autoconciencia, auto control, habilidad social, motivación.		
La autoconciencia	Concepto, divisiones de la autoconciencia: Es una voz, conocer la unión, factores que impiden tener buenas relaciones humanas y conocer la unión, sentimiento de superioridad, sentimiento de inferioridad, aislamiento, represión, terquedad, fijación, agresión, no controlar las emociones desagradables, preguntas, conocimiento. ¿Cómo mejorar todo tipo de relación humana y aplicar las cuatro subdivisiones de la autoconciencia?		

--	--	--	--

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, “INTELIGENCIA EMOCIONAL”, A REALIZARSE EN EL INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD –INTECAP-			
Temática		Metodología	Duración
Tema principal	Subtemas		
Autocontrol	Concepto, Que se hace para controlar situaciones negativas, ¿Cómo restaurar una relación interpersonal dañada por falta de autocontrol?	DINAMICA, Vendiendo el circo. Luego evaluar la moraleja de la dinámica.	3 HORAS incluye 15 minutos de receso.
Habilidad social	Concepto, aspectos importantes de la habilidad social: explicar el concepto de huir, enfrentarlo, quedarnos paralizados dando ejemplos.		
Empatía	Concepto y ejemplificación.		
La motivación	Dar concepto de motivación, explicar los diferentes tipos de motivación y cuáles son los más efectivos. Motivación externa, motivación interna, logoterapia, motivación laboral.		

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

6.3 Informe de resultados obtenidos en cuanto a la eficiencia de la capacitación “inteligencia emocional”

Cobán, Alta Verapaz, Septiembre de 2016

**Ing.
Erik Colman Leal
Gerente General
Panadería y Repostería Cafepán**

Estimado ingeniero, por este medio me dirijo a usted para darle a conocer los resultados obtenidos, del cuestionario aplicado a los participantes de la capacitación “Inteligencia emocional”.

Las variables que fueron estudiadas fueron: manejo de las emociones, expectativas del contenido, porcentaje de aplicación de lo aprendido en el lugar de trabajo, satisfacción en cuanto a la técnica de enseñanza y satisfacción en cuanto al entorno en el que se desarrolló la capacitación.

El 50% de los participantes dio a conocer que antes de la capacitación manejaban de forma regular sus emociones, en tanto que el 11% dijo que no manejaba correctamente sus emociones lo que ocasionaba conflictos en el lugar de trabajo y un ambiente desagradable.

Para la totalidad de los participantes fue interesante el contenido de la capacitación, dando a conocer que los conocimientos adquiridos serán aplicados en el lugar de trabajo, en su mayoría, el 83% dijo que está muy satisfecho de la metodología de enseñanza aplicada y que fue dinámica la forma de aprender el manejo de las emociones, mientras que solamente el 17% estaba satisfecho de la forma de aprender.

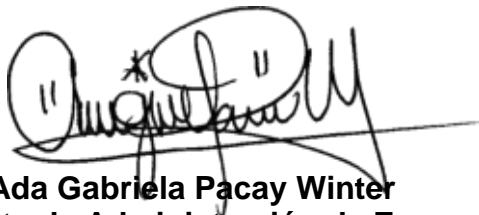
De igual forma el 83% de participantes dio a conocer que estaba muy satisfecho de haber realizado la capacitación en las instalaciones del Instituto

técnico de capacitación y productividad ya que salieron de la rutina, además que el instructor era capaz y con los conocimientos necesarios para transmitir ideas principales del tema.

Por lo que queda decir que se recomienda capacitar constantemente a los colaboradores ya que mostraron bastante interés en seguir aprendiendo y mejorar el ambiente de trabajo.

Esperando sea de ayuda la información brindada, me suscribo de usted,

Deferentemente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ada Gabriela Pacay Winter'. The signature is stylized with loops and a long horizontal stroke at the end.

Ada Gabriela Pacay Winter
Practicante de Administración de Empresas



PANADERÍA Y REPOSTERÍA



7. Programa de capacitación “excelencia en el servicio y atención al cliente”

COBÁN, ALTA VERAPAZ, JULIO 2016

7.1 Servicio al cliente

7.1.1 Fines

Fortalecer e incrementar las habilidades y conocimientos del personal dependiente de mostrador, para atender al cliente como se lo merece en el tiempo que este espera y brindar un servicio de calidad que permita introducirse en la mente del consumidor.

7.1.2 Objetivo general

Comprender la importancia del servicio al cliente como parte fundamental del éxito en la empresa así mismo comprender los elementos principales que lo conforman en todo el proceso.

7.1.3 Objetivos específicos

- a. Crear en cada colaborador una imagen representativa de la calidad y servicio que se brinda en la empresa.
- b. Mejorar las habilidades del personal para brindar un trato de calidad a los clientes sin diferencia alguna.
- c. Resaltar la importancia de los valores aplicados en el servicio al cliente.
- d. Capacitar al personal de ventas de Panadería y Repostería Cafepán con el tema servicio al cliente.

7.1.4 División del trabajo

La capacitación se desarrollará en una sesión de dos horas, en el cuál se desarrollarán los temas que a continuación se describen.

7.1.5 Quien debe aprender durante la capacitación

Durante la capacitación deberán aprender y poner en práctica los temas las colaboradoras dependientes de mostrador

y personal operativo de planta, con la finalidad de mejorar la efectividad de sus labores diarias, mejorar las actitudes, pensamientos y forma de ver el entorno social en el cual se desenvuelven diariamente ya que el cliente es lo primordial para la empresa.

7.1.6 Instructor de capacitación

La capacitación será impartida por el Instituto Técnico de capacitación y productividad –INTECAP. A la persona delegada por dicho instituto se le hará entrega del programa en donde se detalla la temática y metodología a ejecutar para realizar cada actividad.

7.1.7 Recursos

Para ejecutar el programa de capacitación, Atención y servicio al cliente serán necesarios los recursos que se detallan a continuación.

7.1.8 Humanos

Estará conformado por el instructor que dará la capacitación, el personal de Panadería y Repostería Cafepán y estudiante epesista como colaboradora en todo el proceso de ejecución.

7.1.9 Materiales

a. Infraestructura

La capacitación será realizada en el salón del – INTECAP- en donde se proporcionarán las sillas y las mesas.

b. Mobiliario y audiovisuales

MOBILIARIO, AUDIOVISUALES Y OTROS	CANTIDAD
Computadora	1
Cañonera	1
Micrófono	1
Mesas	3
Sillas	19
Pizarrón	1

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

c. Financieros

El Gerente general de Panadería y Repostería Cafepán será el encargado de asumir los costos para desarrollar la actividad. La capacitación tendrá un costo de quinientos quetzales exactos.

d. Presupuesto

Cantidad	Descripción	Precio
01	Capacitación	Q. 500.00
19	Lapiceros	Q. 19.00
08	Cuadernos	Q. 10.00
TOTAL		Q. 529.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

7.1.10 Población meta

a. Número de personas

La capacitación estará dirigida a todo el personal que labora en Cafepán.

b. Duración

La capacitación tendrá una duración de cuatro horas.

7.2 Temática y metodología

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN “EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE” A REALIZARSE EN EL INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD –INTECAP-.			
Temática		Metodología	Duración
Temas	Subtemas		
¿Quién es un cliente?	Definición de quien es un cliente	Proyectar video de Servicio al cliente, solicitando opiniones de cómo debería de haberse llevado a cabo la atención que fue proyectada.	02:30 horas y media
servicio al cliente	Conceptos de servicio al cliente		
Factores que intervienen en el servicio al cliente	Amabilidad, Servicio personalizado, Rapidez en la atención, Higiene		
Importancia de una buena atención	Concepto y ejemplificación		
Valores de un buen servicio al cliente	Honestidad, responsabilidad, orden, disciplina, respeto a la persona, actitud de mejorar, hacer las cosas bien a la primera vez		
Normas de un buen servicio	Resolver siempre los mal tendidos, sonreír con sinceridad y amabilidad, demostrar inquietud por las necesidades del cliente, evitar el egoísmo y querer sobresalir ante los demás compañeros de trabajo, mirar sinceramente al cliente a los ojos, escuchar con atención a cada cliente ya que cada quien merece respeto.		
7 pecados que no debe cometer si quiere mejorar el nivel del servicio al cliente	Apatía, desaire, indiferencia, aire de superioridad, robotismo, actuar en base a reglas, evadir.		

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN “EXCELENCIA EN EL SERVICIO Y ATENCION AL CLIENTE” A REALIZARSE EN EL INSTITUTO TECNICO DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD –INTECAP-.			
Temática		Metodología	Duración
Temas	Subtemas		
¿Que busca obtener un cliente cuando compra?	Atención amable y personalizada, buen servicio, calidad por lo que paga, horarios cómodos, variedad en la oferta.	Caso – taller, en parejas analizaran el caso de capi, luego pasaran en pareja a exponer las respuestas. Dinámica: nunca digas nunca.	01:30 hora y media
Mandamientos para prestar un excelente servicio	Rapidez, actitud positiva, cortesía, colaboración, precisión, atención, iniciativa.		
¿Cómo tratar a un cliente molesto?	Explicación breve con aspectos importantes a tomar en cuenta.		

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

7.3 Informe de resultados obtenidos en cuanto a la eficiencia de la capacitación “excelencia en el servicio y atención al cliente”

Cobán, Alta Verapaz, Septiembre de 2016

**Ing.
Erik Colman Leal
Gerente General
Panadería y Repostería Cafepán**

Estimado ingeniero, por este medio me dirijo a usted para darle a conocer los resultados obtenidos, del cuestionario aplicado a los participantes de la capacitación “Servicio al cliente”.

Las variables que fueron estudiadas fueron: manejo de las emociones, expectativas del contenido, porcentaje de aplicación de lo aprendido en el lugar de trabajo, satisfacción en cuanto a la técnica de enseñanza y satisfacción en cuanto al entorno en el que se desarrolló la capacitación.

Antes de la capacitación según los datos obtenidos de los colaboradores, el servicio que brindaban al cliente era bueno, sin embargo en la encuesta la mayoría respondió que era regular, lo que reconoce que afectaba a la empresa las ventas diarias. El 100% de los evaluados dieron a conocer que el contenido proporcionado llenó sus expectativas ya que fue esencial y que será fácilmente aplicado en el puesto que desempeñan.

La metodología de enseñanza a través de dinámicas, ejemplos y contenido fue vital para el aprendizaje de los colaboradores, ya que el 83% está satisfecho, resaltando que el entorno de las capacitaciones fue importante para

el aprendizaje, ya que salieron de la rutina diaria. El instructor fue vital en el proceso de enseñanza y desarrollo de habilidades ya que es una persona con experiencia y conocimiento en los temas que imparte.

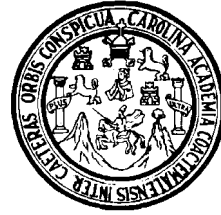
Por lo tanto, en base a los resultados satisfactorios se recomienda seguir capacitando a los colaboradores para que así puedan brindar un excelente servicio al cliente y siempre estén motivados los colaboradores a dar lo mejor de sí.

Esperando sea de ayuda la información proporcionada, me suscribo de usted.

Deferentemente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ada Gabriela Pacay Winter', with a long horizontal flourish extending to the right.

Ada Gabriela Pacay Winter
Practicante de Administración de Empresas



PANADERIA Y REPOSTERIA

Cafepán
con amor hasta su mesa

8. Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles

Cobán, Alta Verapaz julio 2016

Elaboro:
Ada Pacay


Revisó:
Erik Colman


Autorizó:
Erik colman


ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DATOS GENERALES	2
VISIÓN	2
MISIÓN	2
OBJETIVOS	2
a. General	2
b. Específicos	2
ESTRUCTURA ORGÁNICA	3
ORGANIGRAMA GENERAL	4
ORGANIGRAMA GENERAL CODIFICADO	4
a. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO-GERENTE GENERAL	5
1. Identificación	5
2. Relaciones de autoridad	5
3. Responsabilidad del puesto	5
4. Ubicación	5
b. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	6
1. Función General	6
2. Funciones específicas	6
3. Comunicación	7
4. Uso de equipo	7
5. Condiciones ambientales y esfuerzos	7
6. Jornada de trabajo para el puesto	7
c. PERFIL PARA EL PUESTO	7
1. Atributos personales	7
2. Información Académica deseada	8
3. Experiencia	8
4. Conocimientos, habilidades/Destrezas	8
5. Requisitos sobre el entorno social organizacional	8
a. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO-GERENTE ADMINISTRADOR	9
1. Identificación	9

2. Relaciones de autoridad	9
3. Responsabilidad del puesto	9
4. Ubicación	9
b. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	10
1. Función General	10
2. Funciones específicas	10
3. Comunicación	11
4. Uso de equipo	11
5. Condiciones ambientales y esfuerzos	11
6. Jornada de trabajo para el puesto	11
c. PERFIL PARA EL PUESTO	11
1. Atributos personales	11
2. Información Académica deseada	12
3. Experiencia	12
4. Conocimientos, habilidades/Destrezas	12
5. Requisitos sobre el entorno social organizacional	12
DIRECTORIO	13
CONCLUSIONES	15

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Archivo
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha: 30/08/2016
		Edición/Revisión: 15/08/2016
<h2>INTRODUCCIÓN</h2> <p>El manual de descripción de puestos, funciones y perfil de los colaboradores tiene como propósito dar a conocer a los colaboradores de forma clara la conformación de su estructura empresarial, así como las labores que deben ser realizadas para poder cumplir los objetivos generales planteados por la empresa.</p> <p>Dicho documento es de uso general, es un instrumento que contiene información importante, por lo que puede ser consultado por las áreas que conforman la empresa.</p> <p>A continuación se encontrará información sobre el perfil de cada puesto, identificación, relaciones de autoridad, responsabilidad del puesto, ubicación física en la empresa así como la ubicación administrativa que corresponde a cada puesto.</p> <p>Así mismo podrá encontrarse información sobre la función general y específica que debe ser desempeñada por el colaborador, el tipo de comunicación que es indispensable para desarrollar las actividades asignadas, el uso del equipo dependiendo de la actividad que se realice, las condiciones ambientales para cada puesto, y las jornadas correspondientes de trabajo.</p> <p>Habrà información relacionada al perfil que se requiere para ocupar puestos vacantes dentro de Cafepán, se describen los atributos personales necesarios, información académica, experiencia y conocimientos o habilidades necesarias para desarrollarse en los diversos puestos que dentro de la empresa se generen.</p>		
Elaboró: Ada Gabriela Pacay	Revisó: Erik Colman	Autorizó: Erik Colman

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Archivo
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha: 30/08/2016
		Edición/Revisión 15/08/16
DATOS GENERALES		
VISIÓN		
<p>Ser una empresa sólida con reconocimiento en el recurso humano, que para el año 2019 cuente con equipo más técnico y moderno para producir con estándares de calidad e higiene generando confianza al cliente, así mismo fortalecerse en el mercado de los alimentos.</p>		
MISIÓN		
<p>Superar las expectativas de nuestros clientes, brindándoles una excelente calidad y sabor a través de nuestros productos de panadería y repostería; porque en Cafepán estamos comprometidos con la satisfacción de los requerimientos del cliente, por medio del talento humano, procesos productivos que garanticen la calidad de los productos, responsabilidad y atención amable hacia el cliente.</p>		
OBJETIVOS		
a. General		
<p>Proporcionar información necesaria a los colaboradores de panadería y repostería Cafepán, a fin que conozcan la organización actual y las actividades que ahí se desarrollan.</p>		
b. Específicos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporcionar la descripción de cada puesto. 2. Dar a conocer las funciones que debe desempeñar cada persona en su puesto de trabajo. 3. Determinar el perfil que se requiere para contratar a personas idóneas. 4. Implementar el presente documento, para lograr un mejor orden y funcionamiento en las funciones desempeñadas. 		
Elaboró: Ada Gabriela Pacay	Revisó: Erik Colman	Autorizó: Erik Colman

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016	
		Página:	3 de 43	
		Edición/Revisión	15/08/2016	

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Panadería y Repostería Cafepán, tiene la siguiente estructura orgánica que reside representada con código.

Código	Departamento	Puesto	
GG	Gerencia General	01	Gerente general
GA	Gerencia administrativa	01	Gerente Administrativo
TF	Técnico financiero	01	Encargado de finanzas
VT	Ventas	01	Dependientes de mostrador
TP	Transporte	01	Piloto
DP	Despacho	01	Despachador
PB	Producción y Bodega	01	Encargado de producción y bodega
		02	Despachador
		03	Panadero
		04	Auxiliar de panadero
		05	Repostero
		06	Auxiliar de repostero

Elaboró: Ada Gabriela Pacay	Revisó: Erik Colman	Autorizó: Erik Colman
--------------------------------	------------------------	--------------------------



PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán

Archivo

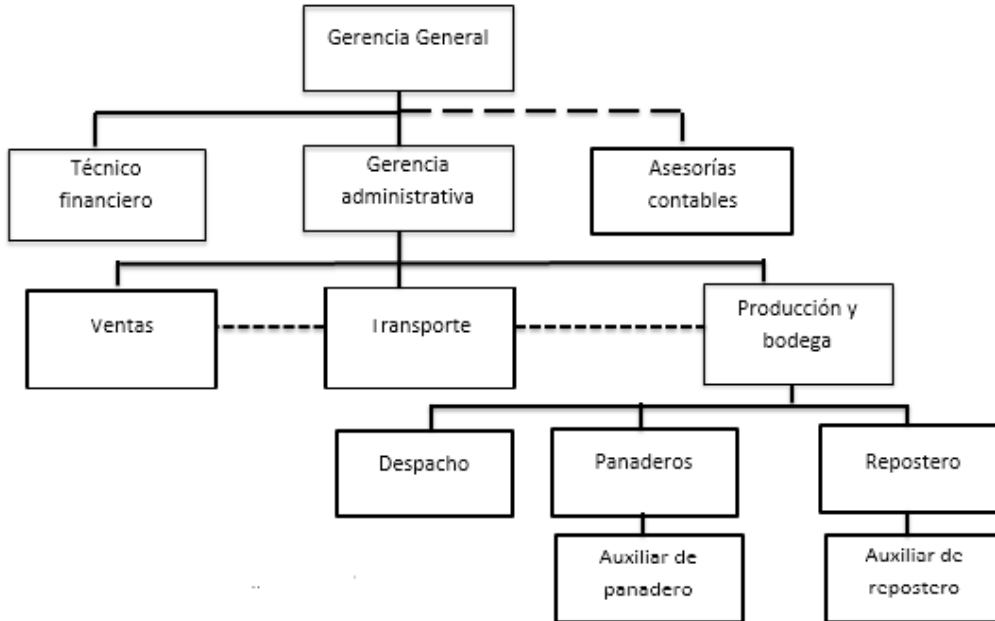
Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles

Fecha 30/08/2016

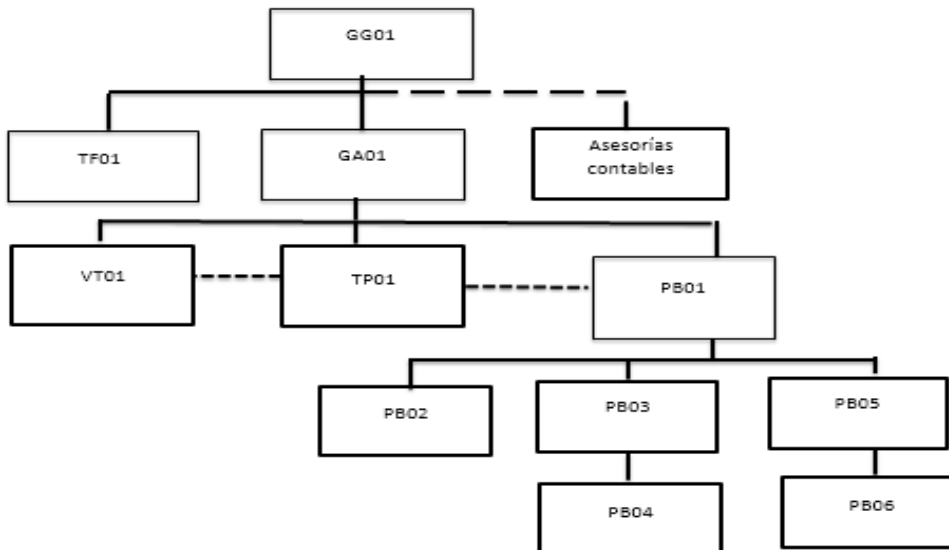
Página: 4 de 43

Edición/Revisión 15/08/2016

ORGANIGRAMA GENERAL





ORGANIGRAMA GENERAL CODIFICADO



Elaboró:
Ada Gabriela Pacay

Revisó:
Erik Colman

Autorizó:
Erik Colman

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GG01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	5 de 43
		Edición/Revisión	15/08/2016
a. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO-GERENTE GENERAL			
1. Identificación			
Nombre del departamento: Gerencia General			
Nombre del puesto: Gerente general		Número de plazas: 1	
<p>Propósito del puesto: Asegurar el correcto funcionamiento de todas las áreas, ayudando a encaminar la empresa por el buen camino logrando los objetivos planteados a nivel organizacional. Así mismo implementar estrategias con clientes y proveedores, para lograr la eficiencia en las actividades que se realizan, alcanzando la satisfacción del cliente.</p>			
Adscripción:			
 <pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[Gerencia administrativa] </pre>			
2. Relaciones de autoridad			
2.1 Jefe inmediato superior a quien reporta: Ninguno			
2.2 Le reportan: Gerencia administrativa, técnico financiero y gerencia administrativa.			
2.3 Asesorías: gerenciales, financieras, capacitaciones o lo que se requiera.			
3. Responsabilidad del puesto			
3.1 Mantener en orden toda papelería que este a su cargo.			
3.2 Manejar la información de la empresa de forma confidencial.			
3.3 Representar a la empresa ante instituciones que lo soliciten.			
3.4 Firmar documentos importantes que representen legalmente a la empresa.			
4. Ubicación			
4.1 Nivel Jerárquico: Alto			
4.2 Área física: Instalaciones de planta Central, Cafepán.			
4.3 Oficina: Oficina privada en instalaciones de planta Central.			

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GG01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	6 de 43
Edición/Revisión		15/08/2016	

b. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Función General

1.1 Procurar mantener la mayor rentabilidad posible para la empresa, a través de una planificación previa. Organizar constantemente con gerente administrativo las actividades a realizar, asignando responsabilidades y actividades. Dirigir a gerente administrativo en actividades que se requieran así como controlar el cumplimiento de los procesos establecidos para producción, ventas y finanzas.

2. Funciones específicas

2.1 Representar a Panadería y Repostería Cafepán en las actividades que se requieran.

2.2 Resolver de forma ordenada y analítica todo aquel problema que afecte las actividades diarias que deban ser desarrolladas.

2.3 Cuidar el cumplimiento de las políticas empresariales.

2.4 Supervisar constantemente las actividades de las áreas de la empresa.

2.5 Supervisar constantemente el estado de las instalaciones de planta central y el mobiliario utilizado para el desarrollo de labores.

2.6 Proporcionar al personal de todas las áreas lo necesario para el desempeño de sus funciones.

2.7 Controlar las cotizaciones y compras que realizan los administrativos y finanzas.

2.8 Tomar decisiones a nivel general organizacional.

2.9 Monitorear por lapsos cortos de tiempo al personal de toda la empresa, solicitando reportes a gerente administrativo.

2.10 Analizar y aprobar el plan operativo anual que elaborara gerente administrativo.

2.11 Solicitar y analizar constantemente el proceso contable.

2.12 Solicitar y analizar resultados que le presente el técnico financiero.

2.13 Ayudar en la toma de decisiones de contratación de personal en conjunto con gerente administrativo.

2.14 Establecer una visión empresarial clara.

2.15 Determinar la misión de la empresa.

2.16 Verificar que el plan operativo este diseñado en base a los

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GG01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	7 de 43
		Edición/Revisión	15/08/2016

objetivos empresariales y la visión empresarial.

2.17 Planificar reuniones con los colaboradores.

2.18 Analizar y aprobar el presupuesto anual elaborado por técnico financiero.

3. Comunicación

3.1 Externa: Tendrá comunicación directa con las instituciones encargadas de asesorías, los clientes, público en general e instituciones a quienes se les brindará un servicio y producto.

3.2 Descendente: Comunicación directa con todo el personal bajo su mando, pudiendo ser estos, administrativos, finanzas, ventas, producción.

4. Uso de equipo

4.1 Para este puesto se hará uso de computadora, impresora, teléfono y fotocopidora.

5. Condiciones ambientales y esfuerzos

5.1 Las actividades deberán de ser desarrolladas en su oficina privada y sin ningún esfuerzo físico, ya que toda actividad es puramente administrativa, algunas actividades deberán de ser desarrolladas de pie como es el caso de supervisar a sus subordinados inmediatos.

6. Jornada de trabajo para el puesto

6.1 Lunes a viernes: 08:00 a 12 horas y 14:00 a 17 horas.

6.2 Sábados: 08:00 a 12 horas

6.3 Dos horas de almuerzo (o según se requiera en la empresa)

c. PERFIL PARA EL PUESTO

1. Atributos personales


1.1 Edad: De 25 a 35 años de edad

1.2 Género: Femenino/masculino

1.3 Valores: Honestidad, responsabilidad, sincero, amable, creativo, participativo, colaborador, que le guste trabajar en equipo.

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GG01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	8 de 43
Edición/Revisión		15/08/2016	
<p>1.1 Personalidad: entusiasta, analítico, ordenado (a), proactivo (a), emprendedor, dedicado.</p> <p>2. Información Académica deseada</p> <p>2.1 Título en la carrera de Administración de empresas, contaduría pública y auditoría o carreras a fin.</p> <p>2.2 Si no está graduado de las carreras descritas, que tenga pensum cerrado en carrera universitaria.</p> <p>3. Experiencia</p> <p>3.1 Tener por lo menos dos años de experiencia en puestos de gerente administrativo o bien asistente administrativo.</p> <p>3.2 Si es personal interno que posea conocimientos sobre las actividades que se realizan diariamente dentro del puesto.</p> <p>4. Conocimientos, habilidades/Destrezas</p> <p>4.1 Tener conocimiento en leyes que regulen las actividades de producción.</p> <p>4.2 Conocer sobre la elaboración de misión, visión y planteamiento de objetivos verificables.</p> <p>4.3 Conocer el mercado referente a la producción de pan y pasteles.</p> <p>4.4 Tener habilidad de negociar con proveedores e instituciones.</p> <p>4.5 Excelentes relaciones interpersonales.</p> <p>4.6 Habilidad numérica para el análisis financiero.</p> <p>4.7 Trabajo en equipo.</p> <p>4.8 Conocer sobre administrar a todo el personal de planta.</p> <p>4.9 Líder por excelencia.</p> <p>4.10 Conocer sobre el uso de programas informáticos como Excel, Word, correo electrónico y página web.</p> <p>5. Requisitos sobre el entorno social organizacional</p> <p>5.1 Sepa trabajar bajo presión</p> <p>5.2 Disponibilidad de horario.</p> <p>5.3 De preferencia que tenga licencia de conducir (no es necesario).</p> <p>5.4 Residir en Cobán.</p> <p>5.5 Hablar el idioma de la región.</p>			
Elaboró: Ada Gabriela Pacay	Revisó: Erik Colman	Autorizó: Erik Colman	

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GA01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	9 de 43
		Edición/Revisión	15/08/2016
a. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO-GERENTE ADMINISTRADOR			
1. Identificación			
Nombre del departamento: Gerencia Administrativa			
Nombre del puesto: Gerente administrador		Número de plazas: 1	
<p>Propósito del puesto: Mantener un adecuado funcionamiento de los recursos con los que se poseen en la empresa, ya sean estos, humanos, materiales, los reportes financieros, y mantener un control bien estricto sobre la producción ya que deberá brindar reportes generales a gerente general.</p>			
Adscripción:			
<pre> graph TD A[Gerencia General] --- B[Gerencia administrativa] </pre>			
2. Relaciones de autoridad			
2.1 Jefe inmediato superior a quien reporta: Gerente general			
2.2 Le reportan: Técnico financiero, Ventas, transporte, producción y bodega.			
3. Responsabilidad del puesto			
3.1 Tener en control la documentación de la empresa.			
3.2 Verificar la entrada y salida de los empleados.			
3.3 Manejar confidencialmente la información de la empresa.			
3.4 Orden de los materiales a su cargo.			
3.5 Mantener estables las ventas de la empresa			
3.6 Dar reportes generales a gerente general.			
4. Ubicación			
4.1 Nivel Jerárquico: Alto			
4.2 Área física: Instalaciones de planta central de Cafepán.			
4.3 Oficina: Privada.			

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GA01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	10 de 43
	Edición/Revisión	15/08/2016	


b. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1. Función General

1.1 Obtención de reportes de los subordinados a su cargo, siendo estos, finanzas, ventas, piloto repartidor, despachador, producción y bodegas. Así mismo manejar de forma eficiente los recursos humanos y materiales con los que se posee dentro de Cafepán.

2. Funciones específicas

- 2.1** Administrar los recursos humanos, técnicos, materiales y reportes.
- 2.2** Coordinar acciones que alcancen la satisfacción completa del cliente real y potencial
- 2.3** Elaborar el plan operativo anual presentándolo al gerente general.
- 2.4** analizar y aprobar en conjunto con el gerente general el presupuesto anual elaborado por el técnico financiero.
- 2.5** Supervisar la ejecución mensual y anual del presupuesto que fue aprobado por el gerente general.
- 2.6** Organizar constantemente reuniones con los colaboradores, previo a realizarse con el gerente general.
- 2.7** Mantener un control de entradas y salidas del personal.
- 2.8** Dar a conocer el reglamento interno de la empresa.
- 2.9** Hacer valer el reglamento interno de la empresa.
- 2.10** Contratar al personal requerido.
- 2.11** Evaluar el desempeño de los colaboradores.
- 2.12** Capacitar periódicamente a los colaboradores.
- 2.13** Dirigir las ventas de la empresa.
- 2.14** Conseguir oportunidades de negocio.
- 2.15** Imprimir hoja con datos del destino del producto y dar a despachador, panaderos y reposteros.
- 2.16** Realizar reportes de ventas mensuales y presentar a gerente general.
- 2.17** Elaborar modelo de reportes mensuales.
- 2.18** Analizar la conducta de las ventas.
- 2.19** Elaborar plan de ventas mensual y anual.
- 2.20** Tener control sobre encuestas de satisfacción al cliente.
- 2.21** Tabular las encuestas para obtención de resultados de satisfacción al cliente.

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GA01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	11 de 43
		Edición/Revisión	15/08/2016

2.22 Crear estrategias de atención al cliente.
2.23 Enviar correos electrónicos, mensaje de texto o llamar a los clientes registrados en la base de datos.
2.24 En caso este reciba los ingresos obtenidos por dependientes de mostrador, hacer entrega a técnico financiero.

3. Comunicación
3.1 Externa: Clientes, proveedores, instituciones con las cuales se debe negociar, instituciones del gobierno.
3.2 Descendente: Técnico financiero, Ventas, piloto, producción y bodegas.
3.3 Ascendente: Gerente general y asesor contable.

4. Uso de equipo
4.1 Computadora, fax, teléfono, impresora, fotocopidora, Tablet.


5. Condiciones ambientales y esfuerzos
5.1 El trabajo deberá de ser desarrollado en una oficina que le será asignada, dicha oficina es privada en el cual todo trabajo que deberá ser desarrollado será sentado y el esfuerzo físico será mínimo.

6. Jornada de trabajo para el puesto
6.1 Lunes a viernes: 08:00 a 12 horas y 14:00 a 17 horas.
6.2 Sábados: 08:00 a 12 horas
6.3 Dos horas de almuerzo (o según se requiera en la empresa)

c. PERFIL PARA EL PUESTO

1. Atributos personales
1.1 Edad: 25 a 30 años.
1.2 Género: Femenino o Masculino.
1.3 Valores: Honestidad, responsabilidad, sincero, amable, creativo, participativo, colaborador, que le guste trabajar en equipo.
1.4 Personalidad: entusiasta, que analice, ordenado (a), proactivo (a), emprendedor, dedicado.

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	GA01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Página:	12 de 43
		Edición/Revisión	15/08/2016
<p>2. Información Académica deseada</p> <p>2.25 Perito en Administración de empresas, Licenciatura en administración de empresas o carrera a fin.</p> <p>3. Experiencia</p> <p>3.1 Por lo menos 3 años de experiencia en puestos similares, de lo contrario haber sido asistente administrativo por lo menos 1 año.</p> <p>4. Conocimientos, habilidades/Destrezas</p> <p>4.4 Administrar al recurso humano</p> <p>4.5 Utilizar sistemas informáticos</p> <p>4.6 Interpretación de estados financieros</p> <p>4.7 Conocer sobre análisis de viabilidad de presupuestos.</p> <p>4.8 Administrar recursos empresariales.</p> <p>4.9 Negociación.</p> <p>4.10 Liderazgo</p> <p>4.11 Trabajo en equipo.</p> <p>4.12 Buenas relaciones interpersonales.</p> <p>4.13 Habilidad en la toma de decisiones.</p> <p>5. Requisitos sobre el entorno social organizacional</p> <p>5.1 Trabajar bajo presión.</p> <p>5.2 Disponibilidad de horarios.</p> <p>5.3 Hablar el idioma de la región.</p> <p>5.4 Residir en Cobán.</p> <p>5.5 Tener orientación hacia objetivos.</p>			
Elaboró: Ada Gabriela Pacay	Revisó: Erik Colman	Autorizó: Erik Colman	

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles		Fecha	30/08/2016
			Edición/Revisión	15/08/2016
DIRECTORIO				
Cod.	Nombre y apellido	Cargo	Teléfono	Correo electrónico.
Elaboró: Ada Gabriela Pacay		Revisó:		Autorizó:

	PANADERIA Y REPOSTERIA Cafepán	Código	VT01
		Archivo	
	Manual de descripción de puestos, funciones y perfiles	Fecha	30/08/2016
		Edición/Revisión	15/08/2016

CONCLUSIONES

A través de la elaboración del manual se logró ampliar los conocimientos que los colaboradores tenían de la empresa y las actividades que en esta se desarrollan.

Se describió detalladamente cada uno de los puestos que conforman panadería y repostería Cafepán.

Los colaboradores conocieron a través de la publicación del manual, las funciones que les compete realizar para el logro de objetivos organizacionales.

Los encargados de la contratación de personal, ya conocen a través del manual de descripción de puestos, funciones y perfiles, las características que debe tener cada aspirante a un puesto.

Se logró mejorar cada función que desempeñan los colaboradores en la empresa.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR–
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PANADERÍA Y REPOSTERÍA

Cafepán
con amor hasta su mesa

CAMPAÑA PUBLICITARIA

ELABORADO POR: ADA GABRIELA PACAY WINTER

Cobán, Alta Verapaz, Agosto de 2016

ÍNDICE

1. Marco de referencia y planteamiento del problema	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Análisis interno	1
1.2.1 Recursos necesarios	1
1.2.2 Análisis de costos	2
1.3 Planteamiento del problema administrativo	2
1.4 Planteamiento del problema de investigación de mercados	2
2. Desarrollo del enfoque del problema	2
2.1 Pregunta de investigación	2
2.2 Justificación del problema	3
2.3 Hipótesis	3
2.4 Objetivos de la investigación	3
2.5 Alcance	4
3. Diseño de la investigación	4
3.1 Tipo de investigación	4
3.2 Característica de la investigación	4
3.3 Procedencia de los datos	4
3.4 Área de influencia de la investigación	5
4. Diseño de la muestra	5
4.1 Determinación de la población meta	5
4.2 Determinación de la muestra	6
4.3 Técnica de muestreo probabilístico	6
4.3.1 Muestreo aleatorio simple	7
4.4 Escala de medición a utilizar	7
5. Preparación y análisis de datos	7
5.1 Tabulación de la información	7
5.2 Informe de resultados obtenidos de la investigación de mercados	8
6. Campaña publicitaria para impulsar la imagen empresarial, dando a conocer los productos y precios que se ofrecen en Cafepán	10
6.1 Objetivos publicitarios	10
6.1.1 Objetivo general	10
6.1.2 Objetivos específicos	10
6.2 Definición de público objetivo	10
6.3 Determinación de presupuesto publicitario	11
6.3.1 Distribución de presupuesto	12

6.4	Selección de medios publicitarios	12
6.4.1	Hábitos en medios de comunicación	12
6.5	Estrategia	13
6.5.1	Posicionamiento según el estilo de vida	13
6.5.2	Definición de la estrategia	13
6.6	Promociones	14
6.7	Mensaje publicitario	15
6.8	Herramientas publicitarias	15
6.8.1	Manta de exteriores	15
6.8.2	Tarjeta de presentación	15
6.8.3	Uniforme para personal de ventas	15
6.8.4	Página Web	16
6.8.5	Modelo de Afiche promocional	16
6.8.6	Vale canjeable	17
6.8.7	Cupón promocional	17
6.8.8	Catálogo de productos digital	17
6.8.9	Contenido de anuncio	17
6.9	Informe de resultados obtenidos de la campaña publicitaria	19

1. Marco de referencia y planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

A lo largo de los años el sector secundario ha ido creciendo en Guatemala, por lo que puede decirse que forma parte importante para la economía, además que es una fuente de ingresos para los propietarios de las empresas y es fuente generadora de empleo.

Panadería y Repostería Cafepán es una empresa que elabora productos panificados y de repostería en el área urbana de Cobán y San Pedro Carchá. En el año 2004 se consolida como una empresa formal y legal, que dio inicio sin una estructura formal de funciones para brindar productos a la población.

1.2 Análisis interno

1.2.1 Recursos necesarios

Se describirán algunos recursos necesarios para realizar la investigación de mercados, se tomarán en cuenta los recursos físicos y humanos a utilizar.

Físicos	Humanos
a. Hojas b. Impresora c. Tinta para la impresora d. Computadora e. Internet f. Cuaderno para anotar g. Teléfono h. Mesas i. Sillas	a. Encargado de elaborar procedimientos de investigación. b. Encuestador

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

1.2.2 Análisis de costos

Se describen a continuación los costos en los que se incurrirá para realizar la investigación.

Recursos	Costo
a. Útiles de oficina	Q. 75.00
b. Internet	Q. 15.00
c. Mobiliario y equipo	Q. 60.00
d. Transporte	Q.15.00
e. Alimentación	Q.45.00
f. Saldo para celular.	Q.25.00
g. Tabla para encuestar	Q. 15.00
Total de costos	Q.240.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

1.3 Planteamiento del problema administrativo

Desconocimiento y falta de proyección de la imagen empresarial de Cafepán.

1.4 Planteamiento del problema de investigación de mercados

Determinar el posicionamiento de Panadería y Repostería Cafepán respecto a la competencia, conocer los criterios que toma en cuenta el cliente para elegir una panadería y los medios de comunicación que comúnmente utilizan para informarse de promociones.

2. Desarrollo del enfoque del problema

2.1 Pregunta de investigación

¿Será posible que en base al posicionamiento que tiene hasta el momento Panadería y Repostería Cafepán y a los medios de comunicación utilizados hoy en día, se tenga buen reconocimiento con respecto a la competencia, en los municipios de Cobán y San Pedro Carchá del departamento de Alta Verapaz?.

2.2 Justificación del problema

Tomando en cuenta que la imagen empresarial es la cara de cualquier organización y que la publicidad es el medio fundamental a través del cual se logra el posicionamiento en la mente del consumidor, es importante que se fortalezcan aspectos que transmitan las características de los productos que se ofrecen al público objetivo, así mismo transmitir la calidad mediante una presentación agradable de las dependientes de mostrador, una atención y servicio de calidad.

Si no se toman en cuenta factores importantes como los mencionados en la empresa, pueden haber consecuencias mayores como la pérdida de participación en el mercado, no se cumplirán los estándares de producción que la empresa se proponga, el prestigio seguirá disminuyendo y no se logrará un posicionamiento en la mente del consumidor.

2.3 Hipótesis

Panadería y Repostería Cafepán no es actualmente reconocida en las zonas 3, 4 y 1 de Cobán y San Pedro Carchá del departamento de Alta Verapaz.

2.4 Objetivos de la investigación

2.4.1 Determinar la estrategia a utilizar para enfrentar la incertidumbre con que la empresa se enfrenta diariamente.

2.4.2 Identificar problemas que dificulten el crecimiento de la empresa.

2.4.3 Establecer elementos básicos que deberán tomarse en cuenta para mejorar el posicionamiento y crear una imagen adecuada de la empresa con el cliente.

2.4.4 Demostrar las herramientas básicas que deberán utilizarse durante una campaña publicitaria

2.5 Alcance

Con el desarrollo de la investigación de mercados y dar soluciones se busca lograr un mayor reconocimiento de la empresa en el medio cobanero y San Pedro Carchá, inculcando la credibilidad y confianza, logrando una diferenciación con los competidores y la preferencia.

3. Diseño de la investigación

3.1 Tipo de investigación

Se realizará una investigación de carácter descriptivo, ya que se desea determinar las características que los clientes ven en una empresa para poder adquirir sus productos, su comportamiento de compra, el nivel de reconocimiento que tienen las empresas panificadoras en el medio y conocer los medios publicitarios a utilizar para la publicidad.

3.2 Característica de la investigación

La investigación de mercados se realizará a través de un estudio por encuestas personales, en donde se tratará de captar la atención de aquellas personas sujetas al estudio.

3.3 Procedencia de los datos

Los datos que serán tomados en cuenta se obtendrán de fuentes primarias, ya que se elaborará una encuesta la cual será utilizada con las personas sujetas a estudio.

También se hará uso de las fuentes secundarias, como bibliografías de libros de texto a cerca de temas de interés sobre la investigación, lo cual servirá para profundizar en la recolección de datos relevantes para dar solución al problema.

3.4 Área de influencia de la investigación

La investigación se realizará específicamente a los alrededores de los puntos de venta de Cafepán que se encuentran específicamente en la 5ª. Avenida 2-17 zona 3 y en los alrededores de sucursal monja blanca en 2ª. Calle 3-46 zona 4 de Cobán. Así mismo se realizará a los alrededores de sucursal Carchá en la 3ª. Calle y 7ª. Avenida 2-51 zona 1.

4. Diseño de la muestra

A continuación se determinará el conjunto de elementos que poseen la información necesaria y que pueden proporcionar información veraz al estudio.

4.1 Determinación de la población meta

El conjunto de personas que serán sujetas a estudio fueron electas tomando en cuenta los criterios de selección siguientes: Con base al aspecto geográfico a las personas situadas en la región de Cobán y carcha, específicamente del área urbana comprendidas en las zonas 3, 4 y 1.

Tomando en cuenta criterios demográficos las personas en edad comprendida entre los dieciocho (18) años en adelante que estén en la capacidad de adquirir los productos de Cafepán, indiferentemente si este sea de sexo femenino o masculino, pueden ser estas personas estudiantes, viajeros, empleados de agrandes empresas, comerciantes, participantes de iglesias, albañiles, dueños de pequeñas empresas y amas de casa.

De acuerdo a los criterios psicográficos, se tomarán en cuenta las personas que se esfuerzan por tener lo necesario en su hogar y que estén acostumbradas a trabajar fuertemente para tener una casa propia o un auto propio. Sin embargo que los beneficios que busquen sea un sabor agradable y buen tamaño del producto.

Tomando en cuenta que no se tiene un número exacto de las personas que circulan dichas áreas y en consecuencia de este ignorando la población total se utilizará una fórmula estadística donde se desconoce la población, el cual es necesario para conocer la muestra cuando la población es desconocida.

4.2 Determinación de la muestra

La investigación se realizará en las zonas 3 y 4 de Cobán y zona 1 de San Pedro Carchá, específicamente alrededores de los puntos de venta y planta central. Se determina la muestra haciendo saber que tiempo atrás ya se había realizado una investigación sobre la imagen por lo tanto la muestra se definió de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2}$$

En dónde:

Z_{α} = Nivel de confianza. (95% = 1.96)

P = Probabilidad de éxito, es la proporción de individuos que poseen la característica de estudio en la población. (5%)

q = Probabilidad de fracaso 1-P (1-0.05 = 0.95)

d = Precisión (Error de muestra máximo admisible 3%)

El cálculo de la muestra con la fórmula quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.05 \times 0.95}{0.03^2} = 203$$

Por lo tanto según la fórmula aplicada se tendrán que encuestar a 203 personas que se encuentren en las áreas perimetrales de las zonas 3, 4 y 1 de los municipios de Cobán y Carchá.

4.3 Técnica de muestreo probabilístico

Se utilizará como técnica de muestreo el método probabilístico, ya que así se podrán obtener datos más confiables de acuerdo a lo planteado en el problema, siendo así que se tome al azar a una parte

de la muestra, quien determinará un resultado en la interpretación de lo recolectado a lo largo de la investigación.

4.3.1 Muestreo aleatorio simple

Este es el muestreo que mejor se adecua a la investigación a realizar ya que cada elemento de la muestra y que se encuentre en los alrededores de los puntos de venta tendrán las mismas posibilidades de ser elegidas.

4.4 Escala de medición a utilizar

Se utilizará una escala ordinal ya que estos indicarán la posición relativa que tenga cada elemento que sea evaluado, dando a conocer las diferencias que hay entre las mismas.

Por lo tanto se puede concluir que la escala a utilizar dará como resultado la posición en cuestiones de preferencia del cliente y posición en el mercado.

5. Preparación y análisis de datos

5.1 Tabulación de la información

Consiste básicamente en el recuento de los datos obtenidos en las encuestas utilizadas para la investigación de mercados. Los resultados presentados al gerente general fueron los que se observan en el informe siguiente:

5.2 Informe de resultados obtenidos de la investigación de mercados

DIRIGIDA A “DETERMINAR EL POSICIONAMIENTO DE LAS PANADERÍAS DEL MEDIO, CONOCER LOS CRITERIOS QUE TOMA EN CUENTA EL CLIENTE PARA ELEGIR UNA PANADERÍA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE COMÚNMENTE UTILIZAN PARA INFORMARSE DE PROMOCIONES”.

Cobán, Alta Verapaz, Agosto de 2016

**Ing. Erik Colman
Gerente General
Panadería y Repostería Cafepán**

Estimado Ingeniero, por este medio le hago saber los resultados obtenidos a través de la investigación de mercados realizada.

Durante la investigación se evaluaron aspectos relacionados al posicionamiento actual que tienen las empresas dedicadas a la Panadería y Repostería, así mismo criterios de selección para elegir una panadería, se evaluaron aspectos que el cliente percibe de la imagen empresarial, la importancia que tiene el precio para todo cliente, los medios de comunicación que utilizan para enterarse de promociones, las emisoras de radio que utilizan con mayor frecuencia, los horarios en que utilizan este medio de comunicación y la herramienta que para el cliente es importante y necesaria para conocer los productos que una empresa les ofrece.

Según la hipótesis planteada y los datos obtenidos se puede resaltar que Panadería y Repostería Cafepán no es una empresa posicionada en comparación a su competencia, ya que se encuentra ubicada en el quinto puesto de las cinco empresas que fueron sometidas a investigación, pero que sin embargo un 12% de los encuestados eligen comprar en Cafepán por diversos factores como el precio, la calidad, sabor, ubicación y servicio. Por lo que se recomienda utilizar una estrategia de posicionamiento basada en el estilo de vida del cliente, que en este caso incluye a personas de escasos recursos, que luchan diariamente por llevar pan a los habitantes de su hogar.

También se logró identificar que Panadería y Repostería Cafepán tiene dificultades de reconocimiento ante los clientes ya que los clientes argumentaron que no está rotulada, además porque en ningún momento han escuchado promociones o publicidad de la empresa.

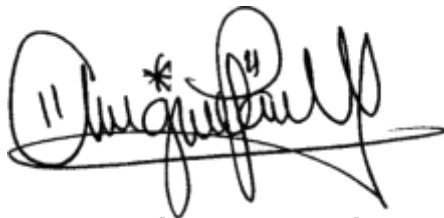
Se puede expresar que los elementos básicos a tomar en cuenta como empresa para lograr que el cliente elija la panadería, son la higiene del lugar, el

precio de los productos y el servicio brindado, los elementos a considerar en base al producto son la calidad, la suavidad y el tamaño, en cuanto a las instalaciones deberán de rotularse, de preferencia que las colaboradoras dependientes de mostrador estén uniformadas y las instalaciones limpias ya que tiene gran influencia en el cliente para elegir una empresa de Panadería.

Al momento de realizar la publicidad según los datos obtenidos es recomendable hacer uso de radio, redes sociales e internet ya que los clientes utilizan con mayor frecuencia dichos medios de comunicación, sin embargo no debe de dejarse a un lado el porcentaje pequeño que utiliza televisión o prensa escrita ya que los usuarios de estos medios son posibles clientes para Cafepán.

Las emisoras que pueden ser buena elección para realizar publicidad a la empresa son: Estéreo Hits, Radio Norte y la Pantera de preferencia en horarios de 11 de la mañana a 3 de la tarde, en segunda opción de 6 de la mañana a 10 de la mañana, en tercera opción de 4 de la tarde a 8 de la noche. Según los datos obtenidos utilizar como herramientas para dar a conocer los productos un catálogo digital o bien una pantalla de proyección son los mejores según lo que el cliente cree conveniente para agilizar las compras.

Esperando sea de su interés la información presentada, me suscribo de usted,
Deferentemente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ada Gabriela Pacay Winter'. The signature is stylized with loops and a horizontal line at the bottom.

Ada Gabriela Pacay Winter
Practicante de Administración de Empresas

6. Campaña publicitaria para impulsar la imagen empresarial, dando a conocer los productos y precios que se ofrecen en Cafepán

6.1 Objetivos publicitarios

6.1.1 Objetivo general

Impulsar la imagen empresarial de la empresa, a través del uso de estrategias publicitarias que ayudarán a comunicar la marca, precios, productos y un mensaje publicitario que buscará quedar en la mente del consumidor.

6.1.2 Objetivos específicos

- a.** Informar al público objetivo sobre los precios y productos que se ofrecen.
- b.** Resaltar los principales beneficios o atributos de los productos, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercados.
- c.** Lograr que panadería y repostería Cafepán sea una empresa más reconocida, a través del uso de diferentes medios de publicidad.
- d.** Crear en el público objetivo una imagen empresarial que genere confianza, seriedad y la preferencia de los clientes reales y potenciales.
- e.** Incrementar los niveles de satisfacción y lealtad del cliente a través de promociones en radio, internet y en los puntos de venta.

6.2 Definición de público objetivo

A continuación se muestra la división del mercado total en segmentos a los cuales estará dirigido todo aquel producto que se elabora en la empresa. Así mismo se observará la segmentación de

mercado tomando en cuenta el aspecto geográfico, aspecto demográfico, aspecto psicográfico y por comportamiento.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO DETERMINACIÓN DEL PUBLICO OBJETIVO

Aspecto geográfico	Región	Estará dirigido a las personas que viven o visitan la ciudad de Cobán y San Pedro Carchá.
	Área	Urbana.
	Zonas	3 y 4 de Cobán y zona 1 de San Pedro Carchá.
Aspecto demográfico	Edad	Personas comprendidas desde los dieciocho (18) años de edad que estén en la capacidad de adquirir los productos de panadería y repostería.
	Sexo	Femenino y masculino.
	Clase social	Media baja
	Ocupación	Estudiantes, viajeros, empleados de grandes empresas, comerciantes, participantes de iglesias, albañiles, dueños de pequeñas empresas y amas de casa.
Aspecto psicográfico	Estilo de vida	Personas que se esfuerzan por tener lo necesario para su hogar.
		Personas acostumbradas a trabajar fuertemente para tener una casa propia y un auto propio.
Por comportamiento de compra	Beneficios deseados	Personas que desean adquirir más producto por menos efectivo.
		Sabor agradable
		Buen tamaño del producto.
		Personas que consumen y venden diariamente productos panificados y de repostería.

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

6.3 Determinación de presupuesto publicitario

Para realizar la campaña publicitaria se tendrán disponibles Q. 1500.00 quetzales los cuales podrán ser distribuidos en las distintas herramientas que serán útiles para dar a conocer la imagen

empresarial de Cafepán. A continuación se muestra la distribución del recurso financiero.

6.3.1 Distribución de presupuesto

CANTIDAD	MEDIO	PRECIO
44	Spot Radial	Q. 400.00
01	Spot para internet	Q. 50.00
03	Mantas de exteriores	Q. 150.00
100	Tarjetas de presentación	Q. 18.00
06	Gabachas con serigrafía	Q. 300.00
01	Catálogo de productos digital	Q.150.00
02	Pastes Q. 60.00 c/u	Q. 120.00
00	Impresión de cupones y vale	Q. 50.00
01	Página web	Q. 50.00
TOTAL		Q. 1288.00

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

6.4 Selección de medios publicitarios

Los medios publicitarios que se utilizarán para enviar el mensaje al público objetivo que fue determinado con anterioridad.

6.4.1 Hábitos en medios de comunicación

A través del público objetivo que fue sujeto a una investigación de mercados se determinaron los hábitos que tienen en cuanto al uso de medios de comunicación.

Se logró determinar que están afectados a una gran variedad de emisoras de radio, televisión, las redes sociales, prensa y el internet. Pero según la investigación la mayoría utiliza:

- a. Radio
- b. Redes sociales
- c. Internet

Por lo cual se utilizarán dos de los tres medios más utilizados por el público objetivo.

Sin embargo para el porcentaje pequeño de personas que no utilizan estos medios de comunicación se utilizarán promociones en los puntos de venta, ya que ellos suelen frecuentar las zonas 3 y 4 de Cobán así como la zona 1 de Carchá.

6.5 Estrategia

6.5.1 Posicionamiento según el estilo de vida

Panadería y Repostería Cafepán, está dirigido a todas aquellas personas que por trabajo o actividades cotidianas visitan áreas cercanas a los puntos de venta, se puede expresar que dichas personas son de clase media baja y que trabajan fuertemente para poder tener lo necesario en la mesa de su hogar.

Se optó por utilizar dicha estrategias ya que se quiere llegar al público objetivo a través del posicionamiento en su mente, publicando durante veinte días a la empresa, dando un mensaje con los principales productos que se ofrecen, la calidad, los precios económicos y la ubicación de los puntos de venta; además transmitir que se cuenta con el personal competente y capacitado para poder servirle como se lo merece.

6.5.2 Definición de la estrategia

Dicha estrategia de posicionamiento estará basada en la elaboración de un Spot radial que será transmitido durante once

días, cada día será repetido cuatro veces en diferentes horarios y la creación de una página web. Además se diseñarán tres mantas de exteriores que será utilizada para rotular los puntos de venta y lograr que el cliente los identifique con mayor claridad y rapidez. Se elaborará un catálogo digital que servirá para que el cliente al momento de visitar un punto de venta, observe los productos y precios que se ofrecen.

De igual forma será necesario proporcionar una gabacha a las dependientes de mostrador, ella contendrá el nombre de la empresa. A los clientes que visiten cafepán se les dará una tarjeta de presentación para solicitar información en cuanto a los productos que se brindan.

6.6 Promociones

Las promociones son fundamentales para que la campaña se desarrolle de forma adecuada y de los resultados que se requieren, a través de esta se buscara atraer a los clientes, lograr una preferencia e incentivarlos a que visiten los puntos de venta. Dichas promociones consistirán en:

6.6.1 Se premiará la preferencia de los clientes, colgando en los puntos de venta un afiche que dé a conocer que por la compra de Q. 20.00 quetzales de pan en adelante o la compra de un pastel se le dará un cupón para participar en el sorteo de un pastel y medio litro de gaseosa. Promoción valida del 09 al 13 de septiembre.

6.6.2 Se realizará un sorteo en el cual se sorteará un vale canjeable por Q. 60.00 entre las personas que den aviso sobre su visita a la página web de Cafepán. El orden a seguir será a través del uso de cupones. Valida del 14 al 20 de septiembre.

6.6.3 Realizar el sorteo de un pastel, la mecánica consistirá en promocionar a Cafepán a través de la emisora Radio Norte y Estéreo Hits, dar a conocer que al visitar una sucursal diga a las dependientes que escucho el anuncio de la empresa. Por lo tanto se le hará entrega de un cupón a través del cual participará en el sorteo de un pastel y medio litro de Pepsi, la promoción aplicará para la sucursal de San Pedro Carchá y Cobán promoción valida del 21 al 28 de septiembre.

6.7 Mensaje publicitario

Tomando en cuenta que en Cafepán se desea transmitir a los clientes, confianza, seriedad, la marca, los precios, que el producto es de calidad, los horarios y puntos de venta. Se tomará como mensaje central el siguiente: “Calidad y sabor a tu alcance”.

6.8 Herramientas publicitarias

6.8.1 Manta de exteriores

La manta de exteriores a utilizar en los puntos de venta tiene una medida de 80 centímetros de ancho y 160 centímetros de largo.

6.8.2 Tarjeta de presentación

La tarjeta de presentación a utilizar para obsequiar a los clientes tanto frecuentes como potenciales tiene una medida de 9 centímetros de largo y 5 centímetros y medio de ancho.

6.8.3 Uniforme para personal de ventas

Las colaboradoras encargadas de las ventas en los puntos de venta ubicados en la zona 3, 4 de Cobán y 1 de san pedro Carcha, utilizarán una gabacha que tiene el logro de la empresa con líneas color rojo.

6.8.4 Página Web

Los clientes reales o potenciales podrán visitar la dirección, <http://cafepan.wixsite.com/coban>, en esta se encontrará información acerca de Panadería y Repostería Cafepán, sus productos, las promociones en vigencia y la dirección de puntos de venta, los horarios de atención, números de teléfono o correo electrónico para contactarlos de forma más rápida y segura.

En la página web, se podrán apreciar algunos de los productos más destacados para la empresa, así mismo sus fotografías correspondientes, para que cuando el cliente desee adquirir cualquier de ellos se comunique a los números que ahí se encontrarán.

a. Contacto

En cualquier ocasión que el cliente quiera comunicarse con la empresa, consultar con los productos o resolver alguna duda podrá comunicarse a los teléfonos disponibles, correo electrónico o bien enviar un mensaje con sus datos a nuestro buzón de mensajes a través de la página web.

6.8.5 Modelo de Afiche promocional

El afiche fue utilizado para la promoción a clientes frecuentes que visitan los puntos de venta en Cafepán. El cual consistió en entregar un cupón promocional para participar en el sorteo de un pastel y una gaseosa, a todo cliente que adquiriera productos de panadería o repostería y que estos sean igual o mayores a Q. 20.00 quetzales.

6.8.6 Vale canjeable

Todos los clientes que den a conocer que se visitaron la página web de Panadería y Repostería Cafepán entrarán al sorteo de un vale canjeable en cualquiera de los puntos de venta por un valor de Q. 60.00.

6.8.7 Cupón promocional

Será el modelo a utilizar para la promoción radial y dar a conocer que visitaron la página web de la empresa.

6.8.8 Catálogo de productos digital

Sirvió para dar a conocer al cliente real o potencial, la variedad de productos que se ofrecen en la empresa. Además en él se encuentran la variedad de productos a disposición del cliente, tales como pasteles para boda, quince años, cumpleaños, bodas y actividades especiales.

6.8.9 Contenido de anuncio

a. Contenido de Spot Radial

En Cafepán elaboramos pan y pasteles para toda ocasión desde hace 12 años, reconocemos que te mereces lo mejor en la mesa de tu hogar, así que visítanos te esperamos en zona 3, 4 de Cobán y zona 1 de San Pedro Carchá, nuestros puntos de venta están abiertos de 6 de la mañana a 7 de la noche todos los días, o bien haz tus pedidos al teléfono 7952-9966.

Recuerda en “Cafepán encuentras Calidad y Sabor a tu alcance”, te esperamos será un gusto atenderte.

b. Contenido de Spot Audiovisual

En Cafepán, reconocemos que tenemos el mejor municipio, el mejor Café, pero ahora reconocemos que tenemos el mejor producto para que disfrutes del rico pan tradicional de nuestra tierra. Cafepán con doce años de experiencia ofrece una amplia variedad de productos panificados, productos de repostería y refacciones escolares, atendemos eventos especiales, elaboramos diseños personalizados y trabajamos en el tiempo que tú lo requieras.

Además contamos con el recurso humano competente que da seguimiento a los procesos productivos que garantizan la calidad de nuestros productos. Visítanos en zona 3, 4 de Cobán y zona 1 en San Pedro Carchá, de 6 de la mañana a 8 de la noche todos los días o contáctanos al teléfono 7952-9966.

Recuerda en “Cafepán encuentras Calidad y Sabor a tu alcance”, Te esperamos será un gusto atenderte.

6.9 Informe de resultados obtenidos de la campaña publicitaria

Cobán, Alta Verapaz, Agosto de 2016

**Ing. Erik Colman
Gerente General
Panadería y Repostería Cafepán**

Estimado Ingeniero, por este medio le hago saber de los resultados obtenidos durante la ejecución de la campaña publicitaria.

Tomando en cuenta que la campaña publicitaria tuvo como principales objetivos captar la atención del público objetivo a través de proyectar una imagen empresarial que inspirará confianza, un ambiente agradable, sus valores y compromisos hacia con el cliente real y potencial, utilizando el mensaje “calidad y sabor a tu alcance”. Así mismo a través de la campaña publicitaria se buscó dar a conocer los productos que se ofrecen, precios y dirección en donde pueden ubicar los puntos de venta.

Para realizar las actividades se hizo uso de una estrategia publicitaria enfocada a las personas de clase media baja. Como parte de dicha estrategia se elaboraron tres mantas de exteriores, tarjetas de presentación, un catálogo digital, un spot publicitario con duración de dos minutos, una página web que podrá ser visitada por todos los clientes reales o potenciales y así mismo se realizaron tres promociones, una de ellas enfocada a los clientes frecuentes de la panadería, otra al público que hace uso de emisoras de radio y la otra a quienes visitaron la página web.

Para obtener los resultados que determinaron el porcentaje de reconocimiento que tiene cafepán en comparación a la competencia se realizó una encuesta a 203 personas, obteniendo los resultados se presentan en la tabla siguiente:

COMPARACION DE DATOS ANTES Y DESPUES DE LA CAMPAÑA PUBLICITARIA

Antes de la campaña publicitaria			Después de la campaña publicitaria		Aumento en reconocimiento	
Empresa	frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje		
Panadería, La Esperanza	63	31%	59	29%		
Panadería, El Cóndor	33	16%	31	15%		
Panadería y Repostería Cafepán	23	12%	30	15%	7	3%
Panadería, Doña Lucía	47	23%	46	23%		
Panadería, Verapan	37	18%	37	18%		
Totales	203	100%	203	100%		

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

Como se observó en la tabla anterior, antes de la campaña, Cafepán tenía solamente un 12% de reconocimiento en comparación a la competencia, después de la campaña se logró un aumento del 3%, lo que deja ver que hubieron resultados positivos ante los esfuerzos publicitarios realizados. Además se obtuvo que los clientes si se enteraron de las promociones y que les insto a poder adquirir más de lo que compraban comúnmente.

Para las tres promociones que se realizaron, los clientes que participaron en las promociones fueron ingresadas a una base de datos que servirá para enviar información sobre promociones que puedan realizarse en el futuro.

Los resultados obtenidos a través de la entrega de cupones fue el siguiente:

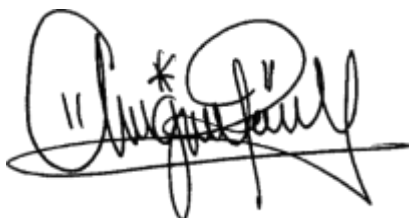
CANTIDAD DE CLIENTES QUE PARTICIPARON EN CADA PROMOCIÓN

Medio publicitario	Descripción	Cantidad de participantes
Cientes frecuentes que compraron Q. 20.00 en adelante.	Se les entrego un cupón y participaron en el sorteo de un pastel y medio litro de gaseosa. La promoción se realizó del 09 al 13 de septiembre.	300 Personas
Visitas a página web	Se les entrego un cupón por informar a las colaboradoras dependientes de mostrador que visitaron la página web de Cafepán. Para esta promoción se sorteó un vale canjeable por Q. 60.00. La promoción se realizó del 14 al 20 de septiembre.	30 personas dieron a conocer que visitaron la página web, además según el registro 110 personas visitaron la página durante la campaña publicitaria.
Anuncio radial	A las personas que informarán haber escuchado el anuncio radial se les hizo entrega de un cupón para participar en el sorteo de un pastel y medio litro de gaseosa. La promoción fue del 21 al 28 de septiembre.	43 personas

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

Esperando sea de su interés la información presentada,

Deferentemente,



Ada Gabriela Pacay Winter
Practicante de Administración de Empresas

ANEXO 3

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DEL NORTE –CUNOR–
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PANADERÍA Y REPOSTERÍA

Cafepán
con amor hasta su mesa

CONTROL DE INVENTARIO EN BODEGA

ELABORADO POR: ADA GABRIELA PACAY WINTER

Cobán, Alta Verapaz, Septiembre de 2016

ÍNDICE

1. Guía para el control de bodega e inventario	1
1.1 Introducción	1
1.2 Objetivos	1
1.3 Administración de bodegas	2
1.4 Conclusiones	7
2. Procedimientos para la administración de bodega e inventario	8
2.1 Procedimiento para la solicitud de abastecimiento de materiales e insumos	8
2.2 Procedimiento para la recepción de materiales	10
2.3 Procedimiento para ordenar la bodega	12
2.4 Procedimiento para entrega de materia prima e insumos a operativos	14
3. Documentos necesarios para la administración de bodega e inventario	17
3.1 Modelo de orden de compra	17
3.2 Formulario para requisición de materiales	18
3.3 Modelo de informe mensual de existencias en el inventario	19
3.4 Formulario para conteo de existencias físicas en inventario	20
4. Identificación de materia prima e insumos almacenados en bodega con su respectiva codificación	21
4.1 Plano de ubicación de materiales en bodega	29
5. Modelo básico de la cantidad económica a ordenar (EOQ)	31
5.1 Fórmula para el cálculo de la cantidad de pedido optima	31
5.2 Fórmula para el cálculo del punto de reorden o punto de volver a pedir material	31
5.2.1 Formula número esperado de órdenes	31
5.3 Fórmula para determinar el tiempo esperado entre órdenes	31
6. Cálculo de la cantidad optima de pedido, punto de reorden, numero de ordenes esperadas en el año y días entre cada orden, para los principales productos utilizados en la producción	31
6.1 Cálculos del costo de realizar un pedido y de mantener una unidad al año	33
6.1.1 Levadura café	34
6.1.2 Levadura roja	35
6.1.3 Azúcar en grano	36
6.1.4 Sal	37

7. Informe sobre la cantidad optima a pedir de los principales materiales almacenados en bodega, punto de reorden, número de pedidos en el año y días entre cada orden	38
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plano general de la bodega	29
Figura 2. Rack grande, vista frontal	29
Figura 3. Rack pequeño, vista frontal	30

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Materiales e insumos codificados por familias	21
---	----

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1. Sistema Kardex	28
------------------------------	----

1. Guía para el control de bodega e inventario

1.1 Introducción

Para toda empresa que quiere llevar a buen camino sus actividades comerciales es sumamente importante comprender las funciones más importantes a realizar para administrar de forma correcta las bodegas de su negocio.

En Panadería y Repostería Cafepán se presenta la necesidad de conocer la forma correcta de realizar las actividades cotidianas, los procedimientos correctos para dar recepción a la materia prima, la forma de realizar pedidos, conocer quien debe de autorizar una orden de compra, conocer el manejo de formularios de control y saber manejar los recursos disponibles para alcanzar los más altos grados de eficiencia.

Por lo tanto el presente documento se elabora con el fin de presentar las mejores prácticas en bodega, explicando el manejo de bodegas y buscando que el usuario desarrolle de una forma eficiente sus capacidades y se desempeñe de mejor forma en su área de trabajo.

1.2 Objetivos

- 1.2.1** Determinar las actividades principales para la correcta administración de bodegas en Panadería y Repostería Cafepán.
- 1.2.2** Proporcionar al encargado de bodega las normas para administrar correctamente los inventarios.
- 1.2.3** Establecer los procedimientos que se utilizan en la administración de bodegas.
- 1.2.4** Facilitar a la administración de Cafepán, los procedimientos a utilizar al momento de recibir materia prima.

1.3 Administración de bodegas

Es la etapa en el cual el encargado de producción y bodegas se dedica a aplicar normas que son necesarias para la conservación correcta de las materias primas e insumos, verificando constantemente que estén en perfecto estado y a disposición de quienes lo soliciten.

Para ello será necesario utilizar procedimientos, que detallan la forma correcta de realizar las actividades. Dichos procedimientos abarcan desde la recepción de materias primas hasta mantener un control de las existencias.

1.3.1 Los procedimientos más importantes para las bodegas son los siguientes

a. Recepción de Materiales

El encargado de producción y bodega deberá de recibir las materias primas, así como todo material que esté en proceso, a la vez los repuestos para el equipo de producción, piezas y herramientas para la elaboración de equipos como mesas y sillas entre otros.

b. Almacenamiento

El encargado de bodegas será el completo responsable de lo existente en el almacén desde el momento en que reciba las mercaderías. Por lo tanto deberá velar por la protección, la calidad y seguridad de lo existente.

c. Despacho de material

Para que el encargado de la bodega pueda entregar los materiales a los departamentos solicitantes, estos deberán en primer lugar entregar al bodeguero una requisición de material u orden de entrega, dicha solicitud deberá ser realizada con anticipación, de preferencia que sea como

mínimo de doce (12) horas, para que sea posible preparar el despacho con anticipación. De no existir documento no se deberá despachar ningún elemento de bodega. Las requisiciones deberán tener copia ya que deberán ser controlados por el bodeguero y de preferencia el técnico financiero.

1.3.2 Registros

El registro va a corresponder a todo aquel control que debe tenerse, involucrando anotar en algún sistema el ingreso de material, la forma en que ella está distribuida y el momento en que se le dio salida del sistema informático.

Es importante que aparte del sistema informático se tenga un control o registro físico de las transacciones realizadas. Los documentos a utilizar son los siguientes:

- a. Órdenes de compra
- b. Vales de requisición o entregas realizadas a los operativos.
- c. Un plano de la distribución de los productos existentes y su lugar de almacenamiento.
- d. Guías de ingreso de materia prima por parte de los proveedores.
- e. Registros en sistema informático.

1.3.3 Normas para la administración y funcionamiento correcto de bodega

- a. Para la recepción, entrega y firma de documentos deberá de haber en la puerta de la bodega un escritorio que será utilizado para agilizar las transacciones entre los interesados.

- b. En las instalaciones para almacenar insumos deberán de haber *racks* disponibles en todo momento.
- c. Deberá de disponerse en la bodega de un control estricto de las plagas (roedores e insectos) que puedan dañar el material y ocasionar efectos nocivos para los consumidores finales.
- d. Deberá de analizarse con bastante cuidado el lugar en el que se almacenarán los productos que sufren efectos ante el calor o el frío.
- e. Será prohibido que personas que no tengan relación con la bodega ingresen a la misma. Ya que cualquier pérdida de material que ahí se dé queda bajo la responsabilidad del encargado de producción y bodega.
- f. Los materiales primeros en entrar serán los primeros en salir para evitar su deterioro.

1.3.4 Plano de bodega y distribución de los productos

La forma en que estarán distribuidos los productos en la bodega va a depender siempre de los materiales que ahí se almacenan. Generalmente se realiza en base a grupos afines o familias de materiales, siempre buscando que se utilice todo el espacio de forma correcta.

1.3.5 Obligaciones del encargado de la bodega con respecto al plano

- a. Conocer a fondo todos los materiales que se deben de almacenar y establecer a que familias corresponden para su correcto almacenamiento.

- b. Llevar un estricto control de los cambios en las existencias para aprovechar el espacio y no dejar material en el piso de las instalaciones.
- c. Mantener siempre a su disposición el plano de bodegas.
- d. Determinar que material existe en cada piso de los *racks*.

1.3.6 Formas de distribuir los materiales

a. Naturaleza del material

Se refiere a tomar en cuenta características peculiares de los materiales, como puede ser proteger aquellos que tienen mayor valor, almacenándolos en lugares más seguros de la bodega, puede ser bajo llave o donde estén menos expuestos a robo.

b. En cuanto a su volumen, peso o forma

Es importante tomar en cuenta que almacenar en la entrada de la bodega aquellos productos que tienen mayor peso y volumen es importante ya que permitirá transportarse con mayor facilidad.

c. Frecuencia de movimiento de los artículos

Aquellos artículos que se almacenen en bodega y que tengan un mayor movimiento pueden estar almacenados en la parte media de los *racks* ya que así tendrán mejor flujo de movimiento. A diferencia de los que están almacenados mayor tiempo pueden estar apartados o donde no obstaculice el tránsito de los materiales o insumos.

1.3.7 Equipos utilizados en la bodega y ¿para qué sirven?

Algunos equipos utilizados se mencionan a continuación.

a. Estantes

b. Tableros

1.3.8 Rotación de los materiales

La rotación de un inventario siempre se lleva en función de las fechas de vencimiento, especialmente para los productos perecederos, como puede ser: la leche, los huevos, jaleas, etc. Lo que quiere decir que se deben de despachar los materiales que tengan las fechas de caducidad más próximas. Los materiales deben ser etiquetados y codificados indicando su fecha de elaboración y caducidad.

1.3.9 Control de inventario

a. Tipo de inventario que se utiliza en la empresa Cafepán

1) Sistema de inventario perpetuo

El sistema perpetuo es aquel que permite conocer en tiempo real las existencias que se encuentran en bodega. Por lo regular este tipo de inventario da a conocer cuando solamente hay cierta cantidad de productos y debe de reabastecerse nuevamente, en dicho programa cada vez que se retiran existencias, la cantidad se resta del nivel anterior en una tarjeta de existencias o kardex.

2) Importancia del sistema

Mantiene la información de la existencia en tiempo real.

Permite dar de baja a aquellos productos que no están en existencias.

Ayuda al bodeguero a conocer los materiales con los que cuenta actualmente.

Realizar salidas de materiales sin estar suponiendo de sus existencias reales.

3) Codificación de los materiales

En Panadería y Repostería Cafepán se hace uso del sistema Alfanumérico, que no es más que una combinación de letras y números, en el cual las letras representarán el tipo de material que se está codificando y el grupo al que pertenece, y el número indicará el artículo.

1.4 Conclusiones

Se determinaron las actividades principales para tener una correcta administración en la bodega de Panadería y Repostería Cafepán.

Se establecieron las normas para administrar el funcionamiento de bodega, los cuales permitieron un mejor funcionamiento del área.

Se proporcionó al encargado de bodega los principales procedimientos a seguir para tener un orden y control adecuado del inventario.

Se facilitaron los procedimientos a seguir por el encargado de bodega en Panadería y Repostería Cafepán.

2. Procedimientos para la administración de bodega e inventario

2.1 Procedimiento para la solicitud de abastecimiento de materiales e insumos

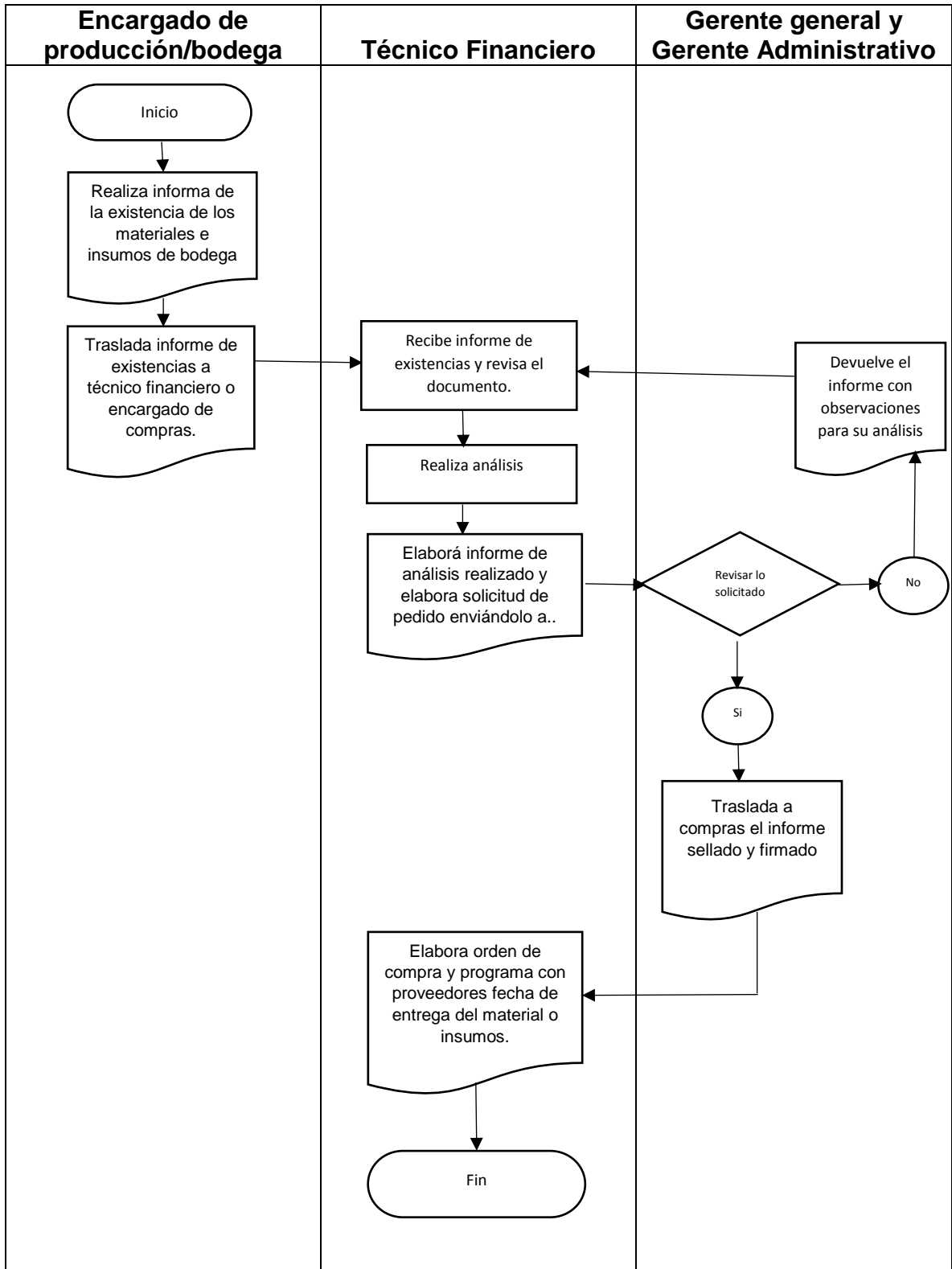
2.1.1 Objetivo

Llevar control sobre las existencias que hay en bodega, para que a través del tiempo se generen programaciones de adquisición de material, con el fin de mantener en bodega los niveles adecuado de existencias y evitar faltantes durante la elaboración de productos.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Encargado de producción y bodega.	01	Realiza informe de la existencia de los materiales e insumos en bodega, tomando en cuenta los documentos y sistema informático utilizado.
Encargado de producción y bodega.	02	Traslada informe de existencias al técnico financiero o encargado de compras.
Técnico financiero	03	Revisa informe de existencias proporcionado por el encargado de producción/bodega.
Técnico financiero	04	Realiza análisis del informe proporcionado.
Técnico financiero	05	Realiza nuevamente un informe del análisis realizado y elabora una solicitud de pedido enviándolo al Gerente General y Gerente Administrativo para su aprobación.
Gerente general y Gerente Administrativo	06	Revisa informe y solicitud de pedido.
Gerente General y Gerente Administrativo	07	Si no aprueba el informe de lo solicitado lo devolverá con las observaciones pertinentes y su nuevo análisis al paso 3.
Gerente general y gerente administrativo	08	Si acepta lo solicitado y le es válido el informe presentado, trasladará al técnico financiero o encargado de compras el informe firmado.
Técnico financiero	09	Elabora orden de compra y programa con proveedores.

Elaboró: Ada Gabriela pacay Winter	Revisó: Ing. Erik Colman	Aprobó: Ing. Erik Colman.
--	------------------------------------	-------------------------------------

**DIAGRAMA DE FLUJO
PROCEDIMIENTO PARA SOLICITUD DE ABASTECIMIENTO DE
MATERIALES E INSUMOS**



2.2 Procedimiento para la recepción de materiales

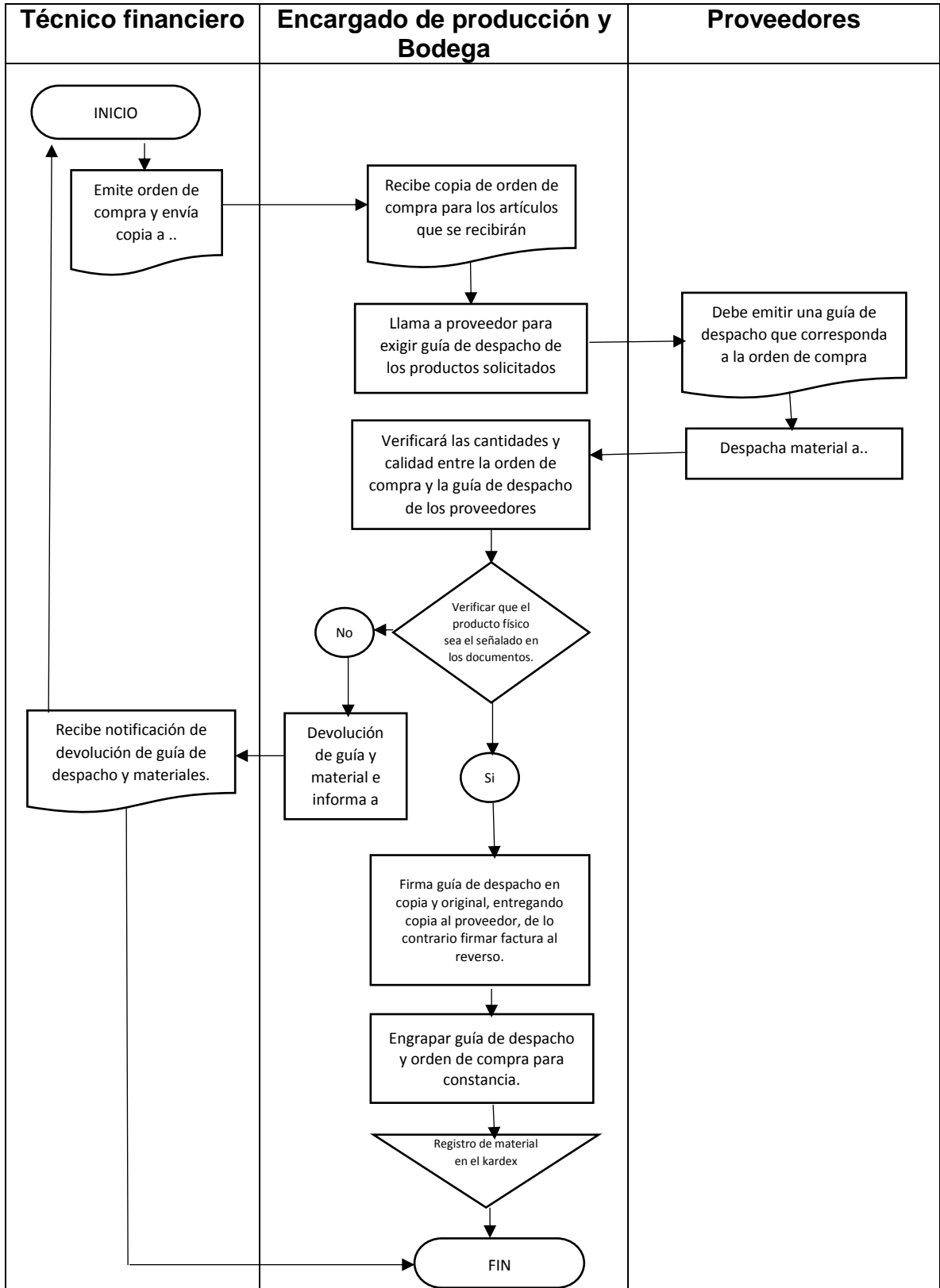
2.2.1 Objetivo

Recibir correctamente el material indicado en la orden de compra, para evitar tener materiales que han caducado, que no sea de la calidad deseada o la cantidad solicitada, siendo así que se proporcione al cliente un producto de calidad que satisfaga sus necesidades.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Técnico financiero	01	Emite orden de compra y envía copia a encargado de producción/bodega.
Encargado de producción y bodega	02	Recibe copia de orden de compra de los artículos que se deberán recibir.
Encargado de producción y bodega	03	Llama a proveedor para exigir la guía de despacho de los productos solicitados por técnico financiero.
Proveedor	04	Deberá emitir una guía de despacho que corresponda a la orden de compra solicitada.
Proveedor	05	Despachará material y enviará a la empresa, específicamente al encargado de producción/bodega.
Encargado de producción y bodega	06	Verificará las cantidades y calidades de los productos entre la orden de compra y la guía de despacho de los proveedores.
Encargado de producción y bodega	07	Verificará que el producto físico sea el señalado en los documentos.
Encargado de producción y bodega	08	De no ser el producto solicitado se devolverá la guía y material y al mismo tiempo se informará a técnico financiero.
Técnico financiero	09	Recibirá notificación de la devolución de la guía y materiales.
Encargado de producción y bodega	10	De ser el producto solicitado se firmará guía de despacho en copia y original entregando copia a los proveedores. Si en caso no se genera una guía de despacho firmar al reverso de la factura.
Proveedor	11	Recibirá una copia de la guía de despacho firmada.
Encargado de producción y bodega	12	Juntará la guía de despacho en original y la orden de compra para llevar control.
Encargado de producción y bodega	13	Registro de material al kardex.
Encargado de producción y bodega	14	Fin de la recepción de materiales

Elaboró: Ada Gabriela pacay Winter	Revisó: Ing. Erik Colman	Aprobó: Ing. Erik Colman.
--	------------------------------------	-------------------------------------

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE MATERIALES



2.3 Procedimiento para ordenar la bodega

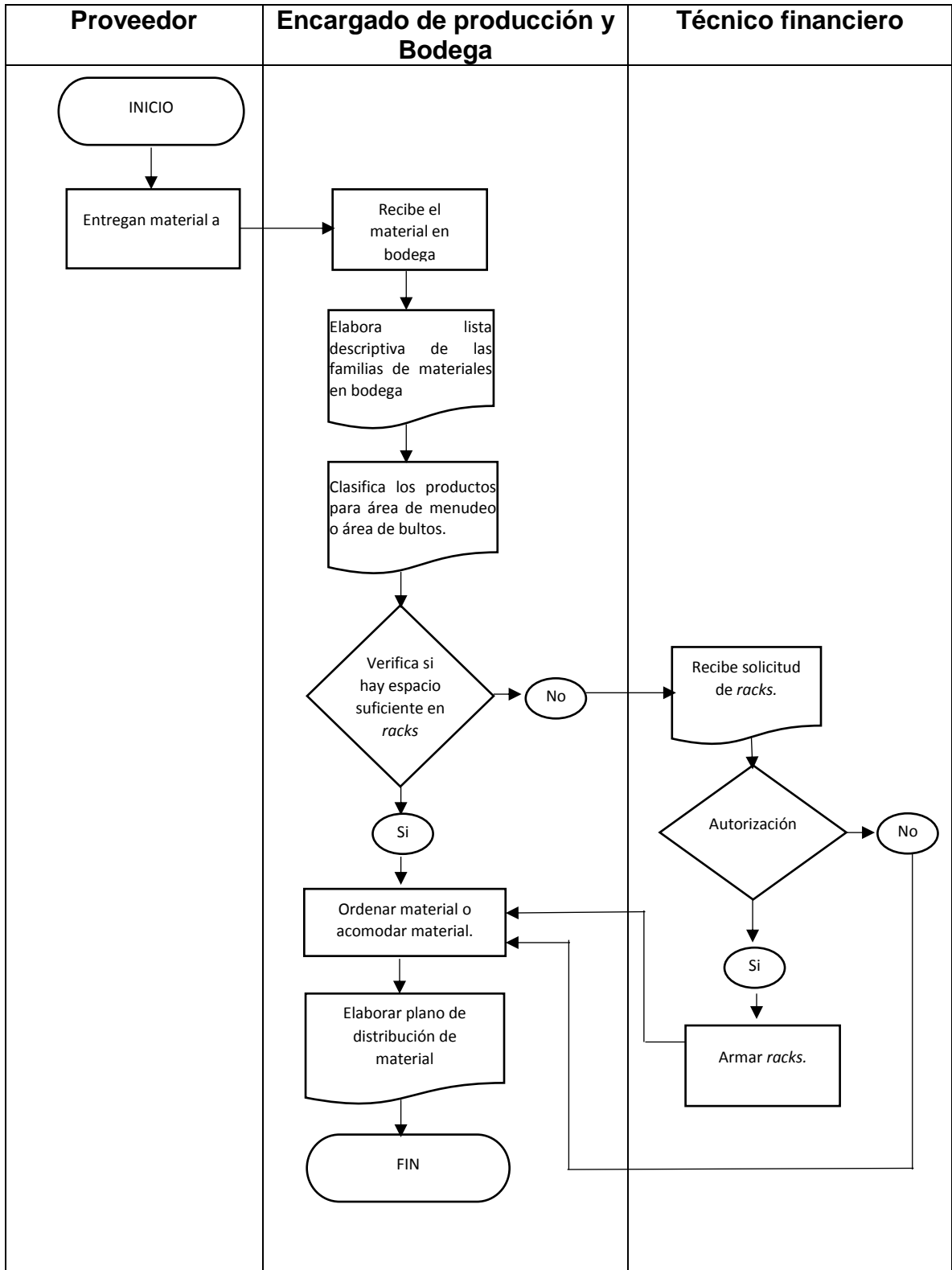
2.3.1 Objetivo

Mantener el orden necesario en bodegas para aprovechar totalmente el espacio existente para los materiales.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Proveedores	01	Entregan material a bodeguero
Encargado de producción y bodega	02	Recibe el material en bodega
Encargado de producción y bodega	03	Prepara lista descriptiva de los productos para definir la ubicación.
Encargado de producción y bodega	04	Clasificar productos para área de menudeo o área de bultos.
Encargado de producción y bodega	05	Verificar dentro de la bodega si hay espacio existente para ordenar mercadería.
Encargado de producción y bodega	06	Decide que si hay espacio suficiente para ordenar
Encargado de producción y bodega	07	Ordena material en los <i>racks</i> o acomodar lo que no entre.
Encargado de producción y bodega	08	Elabora plano de distribución de material.
Encargado de producción y bodega	09	Decide que no hay espacio en los <i>racks</i> para ordenar el material.
Encargado de producción y bodega	10	Avisa a técnico financiero la falta de <i>racks</i> para ordenar.
Técnico financiero	11	Recibe solicitud de <i>racks</i> .
Técnico financiero	12	Analiza autorización de compra de <i>racks</i>
Técnico financiero	13	Autoriza armar los <i>racks</i> en la empresa.
Encargado de producción y bodega	14	Arma las piezas para utilizarlas y ordenar material e ir a paso 7.
Técnico financiero	15	No autoriza el uso de <i>racks</i> , ir a paso 7.

Elaboró: Ada Gabriela pacay Winter	Revisó: Ing. Erik Colman	Aprobó: Ing. Erik Colman.
--	------------------------------------	-------------------------------------

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PARA ORDENAR BODEGA



2.4 Procedimiento para entrega de materia prima e insumos a operativos

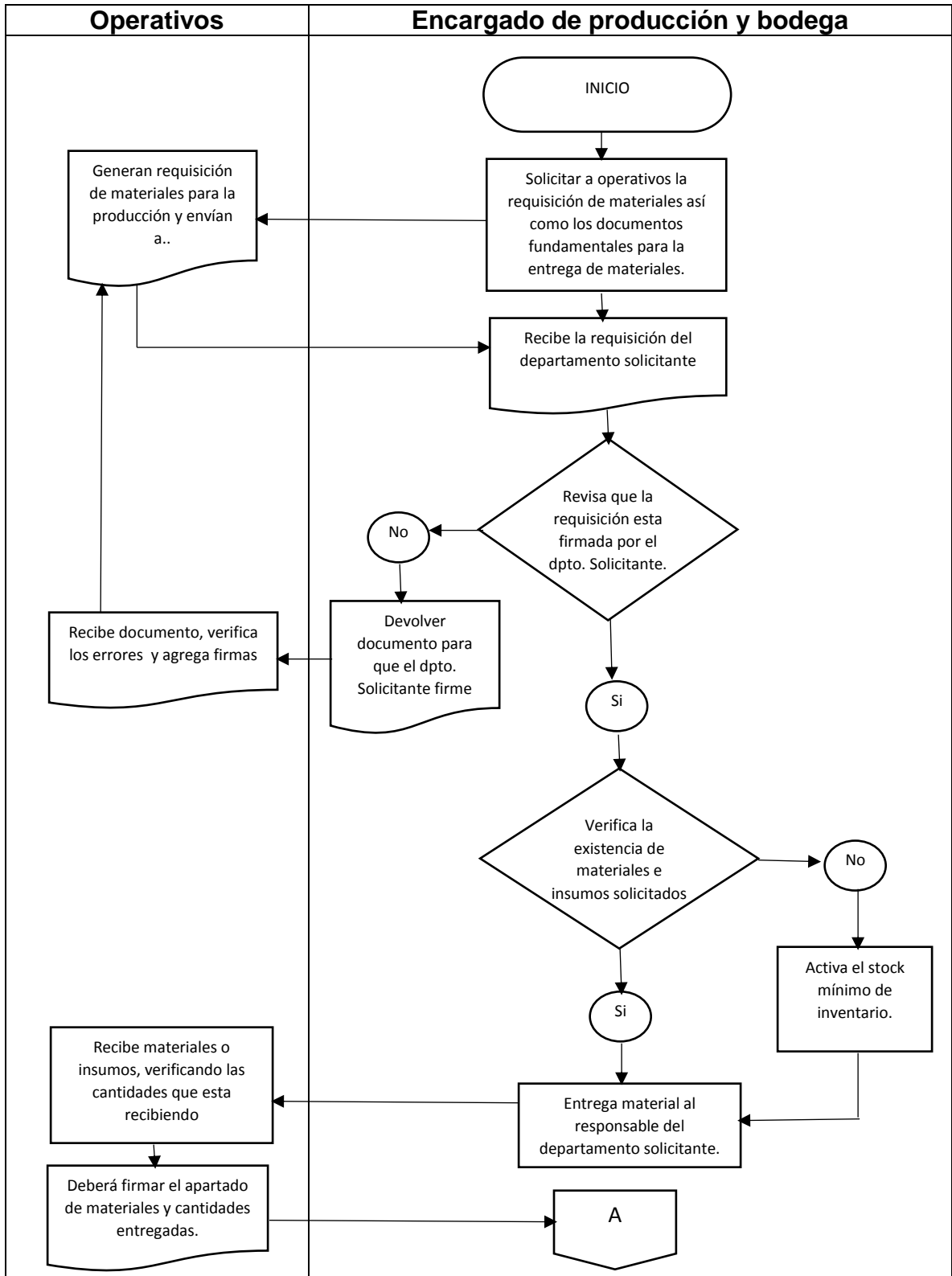
2.4.1 Objetivo

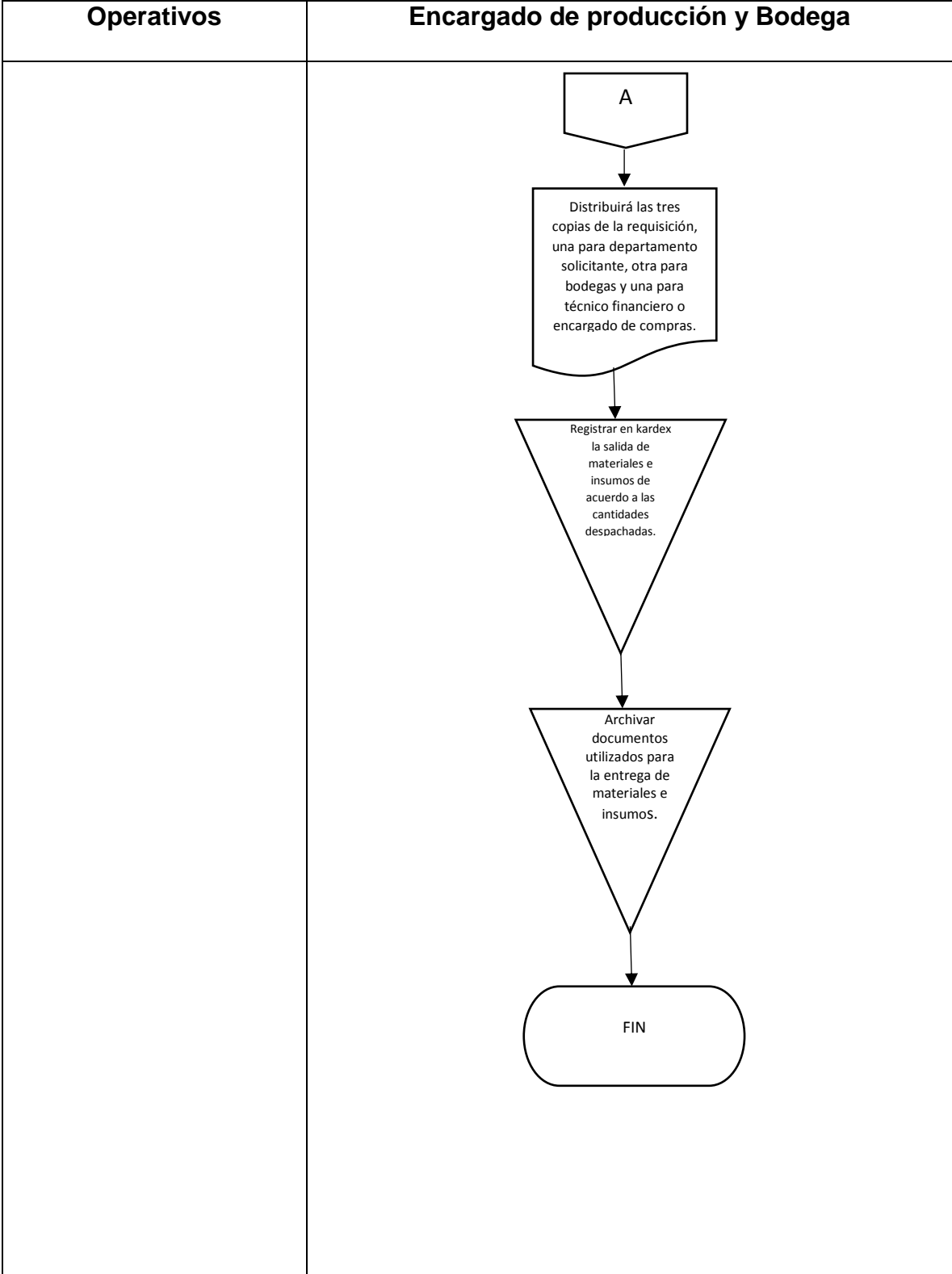
Poseer un control de los materiales despachados a través del uso de un sistema informático y formatos de aplicación para solicitud de materia prima, para evitar mal entendidos y fugas de material e insumos en el área de bodega.

RESPONSABLE	PASO	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Encargado de producción y bodega.	01	Solicita a operativos la requisición de materiales, así como los documentos fundamentales para la entrega de lo requerido.
Operativos.	02	Generan requisición de materiales para la producción o uso de la empresa y envían a encargado de producción/bodega.
Encargado de producción y bodega.	03	Recibe requisición por el departamento solicitante.
Encargado de producción y bodega.	04	Verifica que la requisición este firmada y sellada por el departamento solicitante o por un representante.
Encargado de producción y bodega.	05	De no estar firmada o sellada la requisición se devuelve a al depto. Solicitante.
Operativos	06	Recibirán requisición para firmarla o sellarla, regresando al paso 2.
Encargado de producción y bodega.	07	Revisa en bodega la existencia de materia prima e insumos solicitados.
Encargado de producción y bodega.	08	De no haber existencias se activará el uso de <i>stock</i> mínimo de inventario.
Encargado de producción y bodega.	09	Si hay existencias se entregarán al responsable del depto. Solicitate.
Operativos	10	Recibe materiales o insumos, verificando las cantidades que están recibiendo.
Operativos	11	Firmar el apartado de materiales y cantidades entregadas.
Encargado de producción y bodega.	12	Distribuirá las tres copias de la requisición, una para departamento solicitante, otra para bodegas y otro para técnico financiero o encargado de compras.
Encargado de producción y bodega.	13	Registrar en kardex la salida de materiales e insumos de acuerdo a las cantidades despachadas.
Encargado de producción y bodega.	14	Archivar documentos para respaldo y fin del proceso.

Elaboró: Ada Gabriela pacay Winter	Revisó: Ing. Erik Colman	Aprobó: Ing. Erik Colman.
--	------------------------------------	-------------------------------------

DIAGRAMA DE FLUJO PROCEDIMIENTO PARA ENTREGA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS A OPERATIVOS





3. Documentos necesarios para la administración de bodega e inventario

3.1 Modelo de orden de compra

Documento que sirve de constancia del pedido realizado a los proveedores en un determinado momento. El formulario sirve principalmente para comparar el producto que está siendo entregado por parte de los proveedores con la guía de despacho o bien con el producto físico.

ORDEN DE COMPRA PANADERIA Y REPOSTERÍA



SERIE "A"
No. 000001

DEPENDENCIA: (departamento que realiza el pedido)				
NOMBRE Y APELLIDO DEL SOLICITANTE: (encargado del departamento solíc.)				
PROVEEDOR:				
PROGRAMADO PARA (FECHA):				
ORDEN DE COMPRA No.:				
CÓDIGO	CANTIDAD SOLICITADA	DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	PRECIO UNITARIO Q.	VALOR TOTAL

VALOR EN LETRAS: _____

OBSERVACIONES: _____

Técnico financiero

Encargado de
Producción/bodega

Proveedor

3.2 Formulario para requisición de materiales

El formulario será utilizado por el personal operativo de Panadería y Repostería Cafepán. Para poder utilizarlo deberá haber necesidad de materia prima para la producción de productos panificados, de repostería o bien refacciones escolares.

FORMULARIO REQUISICION DE MATERIALES Y SUMINISTROS AREA DE BODEGA PANADERIA Y REPOSTERIA


Requisición No. _____

Lugar y Fecha: _____

Unidad solicitante: _____

CÓDIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD		
			SOLICITADA	DESPACHADA	DESTINO DE LA MATERIA PRIMA

**FIRMA, NOMBRE,
CARGO DEL
SOLICITANTE**

**FIRMA, NOMBRE Y
CARGO DEL
QUE RECIBE**

**FIRMA, NOMBRE Y
CARGO DEL QUE
ENTREGA**

TECNICO FINANCIERO

3.3 Modelo de informe mensual de existencias en el inventario

Formulario que servirá para tener un control del movimiento que tuvieron los materiales durante un mes. Además dicho formulario permitirá al encargado de bodega y el técnico financiero para la toma de decisiones en cuanto a los periodos de tiempo en que debe de adquirirse materia prima.

<p>INFORME MENSUAL DE EXISTENCIAS EN EL INVENTARIO BODEGA PANADERIA Y REPOSTERIA CAFEPÁN</p>

UNIDAD QUE REALIZA EL INFORME: _____

FECHA: _____

CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	NIVEL MINIMO	NIVEL MAXIMO	CONSUMO PROMEDIO MENSUAL	EXISTENCIAS		
						CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL Q.

3.4 Formulario para conteo de existencias físicas en inventario

Servirá para realizar inventarios periódicos dentro de la empresa, en caso hayan productos que no estén codificadas y se desconozca a la familia que pertenecen, dicho formulario servirá para ordenarlas y codificarlas. Además servirá para ingresarla al sistema.

FORMULARIO PARA CONTEO DE EXISTENCIAS FISICAS EN INVENTARIO PANADERÍA Y REPOSTERÍA 

CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	OBSERVACIONES

NOMBRE Y FIRMA
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN/BODEGA

FECHA DE REALIZACIÓN _____

4. Identificación de materia prima e insumos almacenados en bodega con su respectiva codificación

**CUADRO 1
MATERIALES E INSUMOS CODIFICADOS POR FAMILIAS**

FAMILIA DE MATERIALES	CÓDIGO	MATERIAL
GRASAS (GRA)	GRA001	Aceite bidón
	GRA002	Grasa vegetal, manteca patrona
	GRA003	Margarina olmeca
	GRA004	Vitina hojaldre
	GRA005	Vitina pastelería
	GRA006	Vitina cremosa
DECORACIÓN (DEC)	DEC001	Ajonjolí
	DEC002	Almendra en lascas
	DEC003	Anicillo tipo bolita y tipo palillo
	DEC004	Coco rayado
	DEC005	Manía para dona
	DEC006	Nuez
	DEC007	Pasas
AZÚCAR (AZU)	AZU001	Azúcar en grano
	AZU002	Azúcar glass
CEREALES (CER)	CER001	Avena mosh
	CER002	Corazón de trigo
	CER003	Fecúla de maíz
	CER004	Incaparina
EMPAQUES (EMP)	EMP001	Base cartón plancha
	EMP002	Caja para plancha
	EMP003	Caja para pastel 14
	EMP004	Caja para pastel No. 10
	EMP005	Caja para pastel No. 12
	EMP006	Caja para pastel No. 16
	EMP007	Bolsa rollo 3 lbs.
	EMP008	Bolsa rollo 5 lbs.
	EMP009	Bolsa gabacha jumbo
	EMP010	Bolsa gabacha normal
	EMP011	Cajas de cartón para despacho

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

CUADRO 1
MATERIALES E INSUMOS CODIFICADOS POR FAMILIAS

FAMILIA DE MATERIALES	CÓDIGO	MATERIAL
REFRESCOS (REF)	REF001	Tamarindo
	REF002	Horchata
POLVOS (POL)	POL001	Cocoa amarga
	POL002	Polvo de hornear
HARINAS (HAR)	HAR001	Harina de arroz
	HAR002	Harina dura "sol"
	HAR003	Harina suave "sol"
TURRÓN (TUR)	TUR001	Marshmallow
	TUR002	Glasse espejo rosado fresa
	TUR003	Glasse espejo negro
	TUR004	Glasse espejo azul
	TUR005	Verde limón
	TUR006	Cereza
	TUR007	Chocolate
	TUR008	Mango
	TUR009	Glasse de fresa strali
	TUR010	Chabacano naranja
	TUR011	Blue Berry azul
	TUR012	Fondant
PREMEZCLAS (PRE)	PRE001	Pre-mezcla vainilla Pu
	PRE002	Pre-vainilla pro
	PRE003	Pre-mezcla chocolate
	PRE004	Pre-mezcla ciner
DESECHABLES (DES)	DES001	Vasos
	DES002	Servilletas
	DES003	Cubiertos
	DES004	Domos pet rectangular
JABÓN (JAB)	JAB001	Jabón en polvo
	JAB002	Jabón en liquido
SAL (SAL)	SAL001	Sal
HUEVOS (HUE)	HUE001	Huevos
ACCESORIOS (ACC)	ACC001	Linternas
	ACC002	Redondel 14
	ACC003	Redondel No. 10
	ACC004	Redondel No. 12
	ACC005	Babaria manjar down
	ACC006	Babaria manjar strali

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

CUADRO 1
MATERIALES E INSUMOS CODIFICADOS POR FAMILIAS

FAMILIA DE MATERIALES	CÓDIGO	MATERIAL
CHOCOLATES (CHO)	CHO001	Chocolate cobertura
	CHO002	Chocolate para donas
RELLENOS (REL)	REL001	Jalea de fresa down
	REL002	Mermelada de fresa
	REL003	Mermelada de piña
	REL004	Babaría manjar down
	REL005	Babaría manjar strali
CAPACILLOS (CAP)	CAP001	Capacillos No. 2
	CAP002	Capacillos No. 5
	CAP003	Capacillos No. 7
	CAP004	Capacillos No. 8
LACTEOS (LAC)	LAC001	Leche en polvo New zeland
	LAC002	Queso seco
LEVADURA (LEV)	LEV001	Levadura café
	LEV002	Levadura Roja
ADEREZOS (ADE)	ADE001	Mayonesa
	ADE002	Salsa dulce
ESENCIA (ESE)	ESE001	Esencia de crema
CANELA (CAN)	CAN001	Canela

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

**TABLA 1
DETERMINACIÓN DE EXISTENCIAS**

**FORMULARIO PARA CONTEO DE EXISTENCIAS FISICAS EN INVENTARIO
PANADERÍA Y REPOSTERÍA**



CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
GRA001	Aceite bidón	Galón	45	Q. 42.85	Q. 1928.25
GRA002	Grasa vegetal, manteca patrona	Libra	1596	Q. 6.00	Q. 9576.00
GRA003	Margarina olmeca	Libra	150	Q. 6.50	Q. 975.00
GRA004	Vitina hojaldre	Libra	221	Q. 7.50	Q. 1657.50
GRA005	Vitina pastelería	Libra	991	Q. 7.00	Q. 6937.00
GRA006	Vitina Cremosa	Libra	130	Q. 5.50	Q. 715.00
DEC001	Ajonjolí	Libra	26	Q. 23.00	Q. 598.00
DEC002	Almendra en lascas	Onza	112	Q. 3.75	Q. 420.00
DEC003	Anicillo tipo bolita y tipo palillo	Libra	14	Q. 15.00	Q. 210.00
DEC004	Coco rayado	Libra	2	Q. 15.00	Q. 30.00
DEC005	Manía para dona	Libra	1	Q. 12.000	Q. 12.00
DEC006	Nuez	Libra	2	Q. 20.00	Q. 40.00
DEC007	Pasas	Libra	26	Q. 7.00	Q. 182.00
AZU001	Azúcar en grano	Libra	25	Q. 3.60	Q. 90.00
AZU002	Azúcar glass	Libra	52	Q. 5.00	Q. 260.00
CER001	Avena mosh	Libra	35	Q. 3.50	Q. 122.50
CER002	Corazón de trigo	Libra	30	Q. 5.50	Q. 165.00
CER003	Fecúla de maíz	Libra	26	Q. 3.50	Q. 91.00
CER004	Incaparina	Libra	30	Q. 7.50	Q. 225.00
EMP001	Base cartón plancha	Unidad	300	Q. 2.10	Q. 630.00
				TOTAL	Q. 24864.25

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

TABLA 1
DETERMINACIÓN DE EXISTENCIAS

**FORMULARIO PARA CONTEO DE EXISTENCIAS FISICAS EN INVENTARIO
PANADERÍA Y REPOSTERÍA**



CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
EMP002	Caja para plancha	Unidad	75	Q. 12.00	Q. 900.00
EMP003	Caja para pastel 14	Unidad	125	Q. 4.50	Q. 562.50
EMP004	Caja para pastel No. 10	Unidad	25	Q. 3.75	Q. 93.75
EMP005	Caja para pastel No. 12	Unidad	35	Q. 4.00	Q. 140.00
EMP006	Caja para pastel No. 16	Unidad	50	Q. 9.00	Q. 450.00
EMP007	Bolsa rollo 3 lbs.	Rollo	9	Q. 24.00	Q. 216.00
EMP008	Bolsa rollo 5 lbs.	Rollo	8	Q. 28.00	Q. 224.00
EMP009	Bolsa gabacha jumbo	Paquete	11	Q. 17.50	Q. 192.50
EMP010	Bolsa gabacha normal	Paquete	17	Q. 9.00	Q. 153.00
EMP011	Cajas de cartón para despacho	Unidad	15	Q. 3.00	Q. 45.00
REF001	Tamarindo	Galón	12	Q. 55.00	Q. 660.00
REF002	Horchata	Galón	20	Q. 55.00	Q. 1100.00
POL001	Cocoa amarga	Libra	34	Q. 32.00	Q. 1088.00
POL002	Polvo de hornear	Libra	60	Q. 5.00	Q. 300.00
HAR001	Harina de arroz	Libra	22	Q. 3.75	Q. 82.50
HAR002	Harina dura "sol"	Libra	350	Q. 3.00	Q. 1050.00
HAR003	Harina suave "sol"	Libra	550	Q. 2.80	Q. 1540.00
TUR001	Marshmallow	Onza	161	Q. 5.00	Q. 805.00
TUR002	Glasse espejo rosado fresa	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR003	Glasse espejo negro	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
				TOTAL	Q. 9658.25

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

**TABLA 1
DETERMINACIÓN DE EXISTENCIAS**

FORMULARIO PARA CONTEO DE EXISTENCIAS FISICAS EN INVENTARIO PANADERÍA Y REPOSTERÍA					
CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
TUR004	Glasse espejo azul	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR005	Verde limón	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR006	Cereza	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR007	Chocolate	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR008	Mango	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR009	Glasse de fresa strali	Unidad	51	Q. 14.00	Q. 714.00
TUR010	Chabacano naranja	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR011	Blue Berry azul	Unidad	2	Q. 14.00	Q. 28.00
TUR012	Fondant	Libra	1	Q. 40.00	Q. 40.00
PRE001	Pre-mezcla vainilla Pu	Libra	600	Q. 12.00	Q. 7200.00
PRE002	Pre-vainilla pro	Libra	600	Q. 10.00	Q. 6000.00
PRE003	Pre-mezcla chocolate	Libra	20	Q. 11.00	Q. 220.00
PRE004	Pre-mezcla ciner	Libra	50	Q. 10.00	Q. 500.00
DES001	Vasos	Paquete	17	Q. 3.50	Q. 59.50
DES002	Servilletas	Paquete	20	Q. 5.25	Q. 105.00
DES003	Cubiertos	Paquete	2	Q. 3.50	Q. 7.00
DES004	Domos pet rectangular	Unidad	120	Q. 3.00	Q. 360.00
JAB001	Jabón en polvo	Libra	35	Q. 3.25	Q. 113.75
JAB002	Jabón en liquido	Galón	10	Q. 18.00	Q. 180.00
SAL001	Sal	Libra	34	Q. 1.50	Q. 51.00
HUE001	Huevos	Unidad	1080	Q. 0.88	Q. 950.40
ACC001	Linternas	Unidad	32	Q. 25.00	Q. 800.00
				TOTAL	Q. 17496.65

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

TABLA 1
DETERMINACIÓN DE EXISTENCIAS

FORMULARIO PARA CONTEO DE EXISTENCIAS FISICAS EN INVENTARIO PANADERÍA Y REPOSTERÍA					
CODIGO	NOMBRE DEL PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
ACC002	Redondel 14	Unidad	150	Q. 50.00	Q. 7500.00
ACC003	Redondel No. 10	Unidad	20	Q. 30.00	Q. 600.00
ACC004	Redondel No. 12	Unidad	8	Q. 40.00	Q. 320.00
ACC005	Babaria manjar down	Unidad	48	Q. 4.00	Q. 192.00
ACC006	Babaria manjar strali	Unidad	40	Q. 4.00	Q. 160.00
CHO001	Chocolate cobertura	Onza	80	Q. 2.00	Q. 160.00
CHO002	Chocolate para donas	Libra	163	Q. 9.50	Q. 1548.50
REL001	Jalea de fresa down	Unidad	12	Q. 14.00	Q. 168.00
REL002	Mermelada de fresa	Libra	10	Q. 6.00	Q. 60.00
REL003	Mermelada de piña	Libra	10	Q. 6.00	Q. 60.00
CAP001	Capacillos No. 2	Paquete	10	Q. 7.00	Q. 70.00
CAP002	Capacillos No. 5	Paquete	32	Q. 9.00	Q. 288.00
CAP003	Capacillos No. 7	Paquete	19	Q. 11.00	Q. 209.00
CAP004	Capacillos No. 8	Paquete	17	Q. 14.00	Q. 238.00
LAC001	Leche en polvo New zeland	Libra	268	Q. 19.00	Q. 5092.00
LAC002	Queso seco	Libra	9	Q. 20.00	Q. 180.00
LEV001	Levadura café	Onza	1324	Q. 1.47	Q. 1946.28
LEV002	Levadura Roja	Onza	778.44	Q. 1.47	Q. 1144.30
ADE001	Mayonesa	Galón	4	Q. 60.00	Q. 240.00
ADE002	Salsa dulce	Galón	2	Q. 45.00	Q. 90.00
ESE001	Esencia de crema	Unidad	22	Q. 14.00	Q. 308.00
CAN001	Canela	Libra	2	Q. 70.00	Q. 140.00
TOTAL					Q. 20714.08

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

FOTOGRAFÍA 1 SISTEMA KARDEX

KARDEX CAFEPÁN final [solo lectura] - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA DESARROLLADOR

Iniciar sesión

E4

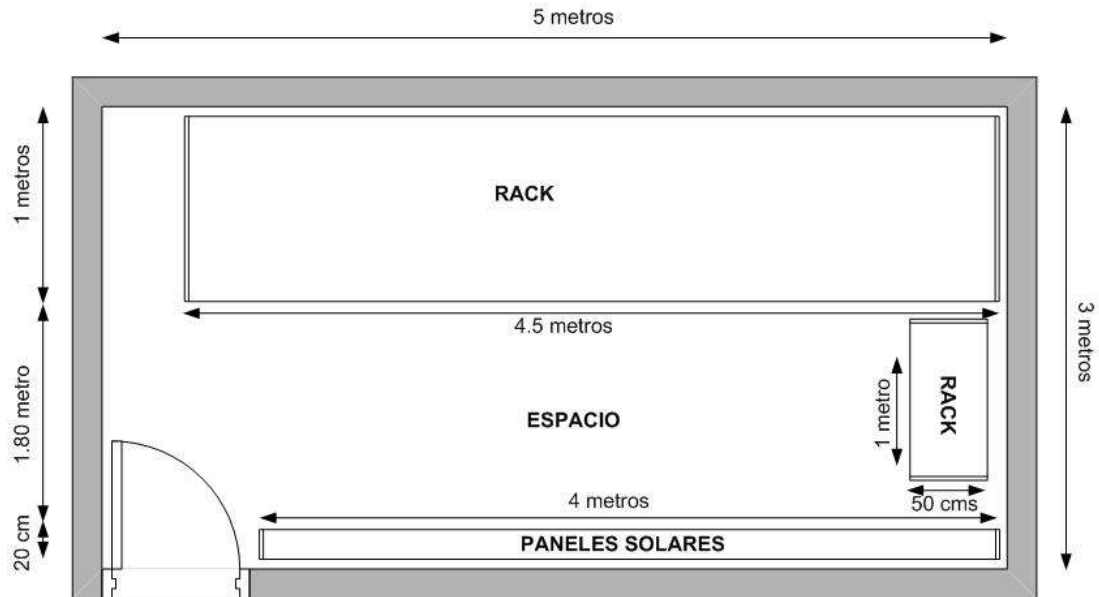
INGRESO DE DATOS						
FAMILIA DE PRODUCTOS	CÓDIGO	NOMBRE	Unidad de medida	Entrada	Salida	EXISTENCIAS
	CAN001	Canela	Libra	0	0	2
	GRA004	Vitina hojaldré	Libra	221	0	221
	GRA005	Vitina pastelería	Libra	991	0	991
	GRA006	Vitina cremosa	Libra	130	0	130
DECORACIÓN (DEC)	DEC001	Ajonjolí	Libra	26	0	26
	DEC002	Almendra en lascas	Onza	112	0	112
	DEC003	Anicilo tipo bolita y tipo palito	Libra	14	0	14
	DEC004	Coco rayado	Libra	2	0	2
	DEC005	Manía para dona	Libra	1	0	1
	DEC006	Nuez	Libra	2	0	2
	DEC007	Pasas	Libra	26	0	26
AZÚCAR (AZU)	AZU001	Azúcar en grano	Libra	25	0	25
	AZU002	Azúcar glass	Libra	52	0	52
CEREALES (CER)	CER001	Avena mosh	Libra	35	0	35
	CER002	Corazón de trigo	Libra	30	0	30
	CER003	Fecula de maíz	Libra	26	0	26
	CER004	Incaparina	Libra	30	0	30
EMPAQUES (EMP)	EMP001	Base cartón plancha	Unidad	300	0	300
	EMP002	Caja para plancha	Unidad	75	0	75
	EMP003	Caja para pastel 14	Unidad	125	0	125
	EMP004	Caja para pastel No. 10	Unidad	25	0	25
	EMP005	Caja para pastel No. 12	Unidad	35	0	35
	EMP006	Caja para pastel No. 16	Unidad	50	0	50
	EMP007	Bolsa rollo 3 lbs	Rollo	9	0	9
	EMP008	Bolsa rollo 5 lbs	Rollo	8	0	8
	EMP009	Bolsa gabacha jumbo	Paquete	11	0	11
	EMP010	Bolsa gabacha normal	Paquete	17	0	17
	EMP011	Cajas de cartón para despacho	Unidad	15	0	15
REFRESCOS (REF)	REF001	Tamarindo	Galon	12	0	12
	REF002	Horchata	Galon	20	0	20
POLVOS (POL)	POL001	Cocoa amarga	Libra	34	0	34
	POL002	Polvo de hornear	Libra	60	0	60
HARINAS (HAR)	HAR001	Harina de arroz	Libra	22	0	22
	HAR002	Harina dura "sol"	Libra	350	0	350
	HAR003	Harina suave "sol"	Libra	550	0	550
TURRÓN (TUR)	TUR001	Marshmallow	onza	161	0	161
	TUR002	Glasse espejo rosado fresa	unidad	2	0	2
	TUR003	Glasse espejo negro	Unidad	2	0	2
	TUR004	Glasse espejo azul	Unidad	2	0	2
	TUR005	Verde limón	Unidad	2	0	2
	TUR006	Cereza	Unidad	2	0	2

Hoja1

Inicio MYBOOKA3GS (F:) A1 Correo: Abner Garcá... HP-GPS Professional... KARDEX CAFEPÁN fin... 06:03 p.m. 25/10/2016

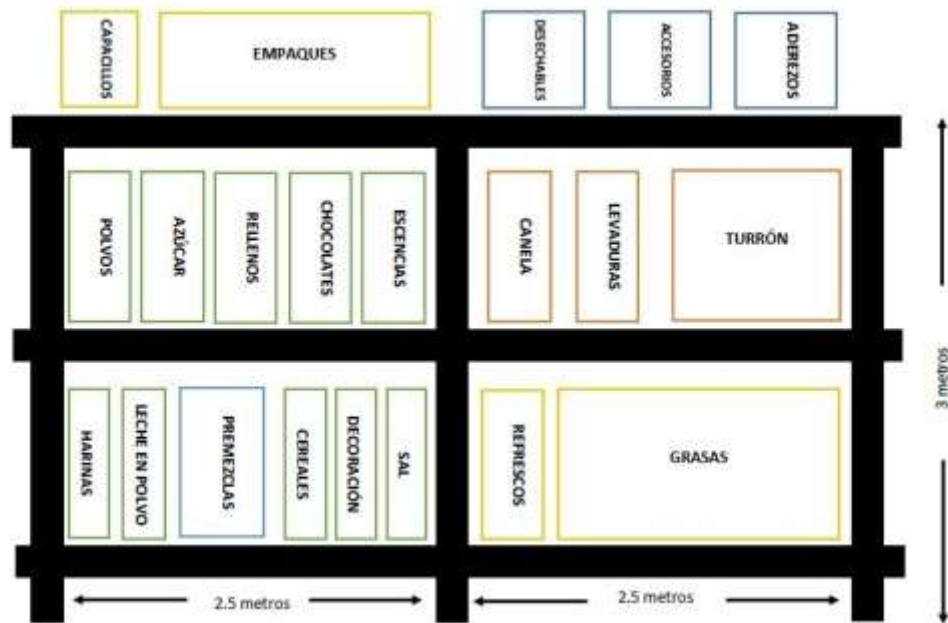
4.1 Plano de ubicación de materiales en bodega

**FIGURA 1
PLANO GENERAL DE BODEGA**



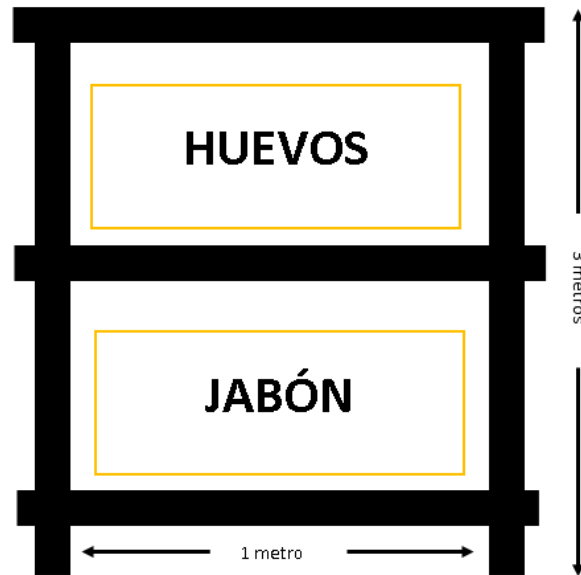
Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

**FIGURA 2
RACK GRANDE, VISTA FRONTAL**



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

FIGURA 3
RACK PEQUEÑO, VISTA FRONTAL



Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

5. Modelo básico de la cantidad económica a ordenar (EOQ)

El modelo de la cantidad óptima a ordenar es una de las técnicas más conocidas y aplicadas para tener un correcto control de inventario en la bodega, ya que permite determinar el punto específico de R (reorden) en el que se hará nuevamente un pedido y también el tamaño de pedido que deberá de realizarse.

5.1 Fórmula para el cálculo de la cantidad de pedido óptima

$$Q^* = \frac{\sqrt{2DS}}{H} = \text{unidades}$$

5.2 Fórmula para el cálculo del punto de reorden o punto de volver a pedir material

$$R = dL = \frac{\text{Demanda anual}}{365} (\text{tiempo de entrega})$$

5.2.1 Fórmula número esperado de órdenes

$$\text{Número esperado de órdenes} = N \frac{\text{Demanda anual}}{\text{Cantidad a ordenar}} = \frac{D}{Q^*} = \text{Órdenes por año}$$

5.3 Fórmula para determinar el tiempo esperado entre órdenes

$$\begin{aligned} \text{Tiempo esperado entre órdenes} &= T = \frac{\text{Número de días de trabajo por año}}{N} \\ &= \text{días entre ordenes} \end{aligned}$$

6. Cálculo de la cantidad óptima de pedido, punto de reorden, número de órdenes esperadas en el año y días entre cada orden, para los principales productos utilizados en la producción

A continuación se muestran los datos obtenidos de la recopilación de datos en Panadería y Repostería Cafepán.

TABLA 2
REPORTE MENSUAL DE DESPACHOS DE MATERIA PRIMA.
PRINCIPALES PRODUCTOS UTILIZADOS PARA LA PRODUCCIÓN DE PAN, PASTELES Y
REFACCIONES ESCOLARES

TIEMPO DE ENTREGA DESDE QUE SE HACE EL PEDIDO	8 días	8 días	2 días	1 día	9 días	8 días	8 días	2 días	8 días	15 días	2 días
COSTO POR UNIDAD	Q1,47	Q1,47	Q3,05	Q1,50	Q6,50	Q6,00	Q5,00	Q0,88	Q19,00	Q20,00	Q2,80
UNIDAD DE MEDIDA	Onza	Onza	Libra	Libra	Libra	Libra	Libra	Unidad	Libra	Libra	Libra
MES	LEVADURA CAFÉ	LEVADURA ROJA	AZÚCAR EN GRANO	SAL	MARGARINA	GRASA VEGETAL	POLVO DE HORNEAR	HUEVO	LECHE EN POLVO	QUESO	HARINA SUAVE
ENERO	910	780	3510	156	962	2340	156	4680	130	156	9100
FEBRERO	890	785	3600	150	950	2400	151	4650	125	150	8590
MARZO	915	781	3580	145	910	2365	150	4675	128	151	9050
ABRIL	925	800	3590	151	955	2310	140	4670	140	150	9055
MAYO	900	799	3555	145	968	2300	145	4665	138	152	9058
JUNIO	895	802	3600	152	964	2335	151	4680	150	154	9120
JULIO	905	755	3950	150	980	2340	152	4685	155	160	9185
AGOSTO	910	785	3500	154	977	2341	156	4686	155	161	9190
SEPTIEMBRE	899	780	3674	157	987	2350	157	4689	156	164	9200
OCTUBRE	904	781	3510	155	989	2350	159	4689	155	164	9200
NOVIEMBRE	911	780	3900	150	910	2340	157	4685	155	165	9210
DICIEMBRE	920	791	4100	149	999	2400	161	4650	125	169	9210
LIBRAS ANUALES			44069	1814	11551	28171	1835		1712	1896	109168
ONZAS ANUALES	10884	9419									
Unidad								56104			

6.1 Cálculos del costo de realizar un pedido y de mantener una unidad al año

**TABLA 3
COSTOS DE REALIZAR UN PEDIDO**

FACTORES EN LOS QUE SE INCURRE	COSTO
Llamada telefónica	4 minutos * Q. 0.70 = Q. 2.80
Impresión orden de compra	3 * Q. 0.50 = Q. 1.50
Tiempo invertido para realizar los cálculos del pedido a ordenar.	<ul style="list-style-type: none"> - 1800/30 = 60 al día. - 60/8 horas diarias = 7.5 por hora. - 7.5/60 minutos= 0.12 el minuto. - 30 minutos para calculo*0.12 costo del minuto = 3.60
Costo total de hacer un pedido	Q. 7.90

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

**TABLA 4
COSTO DE MANTENIMIENTO DE UNA UNIDAD AL AÑO**

COSTOS EN LOS QUE SE INCURRE	COSTO
Costo por manejo de materiales Energía eléctrica Q.50.00/84	Q. 50.00*12= 600.00/84 = Q. 7.14
Depreciación	Q. 3000*20%= 600/84= 7.14
Costo por mano de obra Pago mensual a personal de bodega	Q: 1800.00*12= Q. 21600 /84= 257.14
Costo de edificio Renta mensual para la bodega =	Q. 600.00 *12= Q. 7200.00 /84 = Q. 85.71
COSTO TOTAL	Q.357.13

Fuente: Investigación de campo. Año 2 016.

6.1.1 Levadura café

Demanda anual (D) =	10884 onzas
Demanda diaria promedio (d) =	10884/365 = 29.81
Costo de pedido (S) =	Q. 7.90
Costo de mantenimiento (H)=	Q. 357.13
Tiempo de entrega (L) =	8 días
Costo por unidad (C)	Q. 1.47

Calculo de la cantidad óptima a pedir de Levadura Café:

$$Q^* = \frac{\sqrt{2DS}}{H} = \text{unidades}$$

$$Q^* = \frac{\sqrt{2(10884)(7.90)}}{357.13} = \sqrt{481.52} = 21.94 \text{ onzas diarias de levadura café}$$

$$21.94 * 365 = 8008.10 \text{ onzas anuales de levadura café}$$

$$\frac{8008.10}{12} = 668 \text{ onzas mensuales de levadura café}$$

Calculo de punto de reorden para la Levadura Café:

$$R = dL = \frac{10884}{365} (8) = 239 \text{ onzas de levadura café}$$

Cálculo del número de órdenes esperadas en el año:

$$\begin{aligned} \text{Número esperado de órdenes} &= N \frac{\text{Demanda anual}}{\text{Cantidad a ordenar}} = \frac{10884}{668} \\ &= 16 \text{ Ordenes por año} \end{aligned}$$

Tiempo esperado entre órdenes:

$$\text{Tiempo esperado entre órdenes} = T = \frac{365}{16} = 23 \text{ días entre orden}$$

R/ La política de inventario a utilizar es la siguiente: cuando el inventario baje a 239 onzas se deberá de realizar un nuevo pedido de 668 onzas para cubrir la demanda promedio mensual que es de 907 onzas.

6.1.2 Levadura roja

Demanda anual (D) =	9419 onzas
Demanda diaria promedio (d) =	9419/365 = 25.80
Costo de pedido (S) =	Q. 7.90
Costo de mantenimiento (H)=	Q. 357.13
Tiempo de entrega (L) =	8 días
Costo por unidad (C)	Q. 1.47

Calculo de la cantidad óptima a pedir de Levadura roja:

$$Q^* = \frac{\sqrt{2DS}}{H} = \text{unidades}$$

$$Q^* = \frac{\sqrt{2(9419)(7.90)}}{357.13} = \sqrt{416.71} = 20.41 \text{ onzas diarias de levadura roja}$$

$$20.41 * 365 = 7449.65 \text{ onzas anuales de levadura roja}$$

$$\frac{7449.65}{12} = 621 \text{ onzas mensuales de levadura roja}$$

Calculo de punto de reorden para la Levadura roja:

$$R = dL = \frac{9419}{365} (8) = 206 \text{ onzas de levadura roja}$$

Cálculo del número de órdenes esperadas en el año:

$$\begin{aligned} \text{Número esperado de órdenes} &= N \frac{\text{Demanda anual}}{\text{Cantidad a ordenar}} = \frac{9419}{621} \\ &= 15 \text{ Ordenes por año} \end{aligned}$$

Tiempo esperado entre órdenes:

$$\text{Tiempo esperado entre órdenes} = T = \frac{365}{15} = 24 \text{ días entre orden}$$

R/ La política de inventario a utilizar es la siguiente: cuando el inventario baje a 206 onzas de levadura roja se deberá de realizar un nuevo pedido de 621 onzas para cubrir la demanda promedio mensual que es de 784.91 onzas.

6.1.3 Azúcar en grano

Demanda anual (D) =	44069 libras
Demanda diaria promedio (d) =	$44069/365 = 120.73$
Costo de pedido (S) =	Q. 7.90
Costo de mantenimiento (H)=	Q. 357.13
Tiempo de entrega (L) =	2 días
Costo por unidad (C)	Q. 3.05

Calculo de la cantidad óptima a pedir de azúcar en grano:

$$Q^* = \frac{\sqrt{2DS}}{H} = \text{unidades}$$

$$Q^* = \frac{\sqrt{2(44069)(7.90)}}{357.13} = \sqrt{1949.68} = 44.15 \text{ libras diarias de azucar en grano}$$

$$44.15 * 365 = 16116.65 \text{ libras anuales de azucar en grano}$$

$$\frac{16114.75}{12} = 1343 \text{ libras mensuales de azucar en grano}$$

Calculo de punto de reorden para el azúcar en grano:

$$R = dL = \frac{44069}{365} (2) = 241 \text{ libras de azucar en grano}$$

Cálculo del número de órdenes esperadas en el año:

$$\begin{aligned} \text{Número esperado de órdenes} &= N \frac{\text{Demanda anual}}{\text{Cantidad a ordenar}} = \frac{44069}{1343} \\ &= 33 \text{ Ordenes por año} \end{aligned}$$

Tiempo esperado entre órdenes:

$$\text{Tiempo esperado entre órdenes} = T = \frac{365}{33} = 11 \text{ días entre orden}$$

R/ La política de inventario a utilizar es la siguiente: cuando el inventario baje a 241 libras de azúcar en grano se deberá de realizar un nuevo pedido de 1343 libras para cubrir la demanda promedio mensual que es de 3672.41, sin embargo los pedidos serán cada 11 días para no tener faltantes.

6.1.4 Sal

Demanda anual (D) =	1814 libras
Demanda diaria promedio (d) =	1814/365 = 4.96
Costo de pedido (S) =	Q. 7.90
Costo de mantenimiento (H)=	Q. 357.13
Tiempo de entrega (L) =	1
Costo por unidad (C)	Q. 1.50

Calculo de la cantidad óptima a pedir de sal:

$$Q^* = \frac{\sqrt{2DS}}{H} = \text{unidades}$$

$$Q^* = \frac{\sqrt{2(1814)(7.90)}}{357.13} = \sqrt{80.25} = 8.95 \text{ libras diarias de sal}$$

$$8.95 * 365 = 3266.75 \text{ libras anuales de sal}$$

$$\frac{3266.75}{12} = 272 \text{ libras mensuales de sal}$$

Calculo de punto de reorden para ordenar sal:

$$R = dL = \frac{1814}{365} (1) = 5 \text{ libras de sal}$$

Cálculo del número de órdenes esperadas en el año:

$$\begin{aligned} \text{Número esperado de órdenes} &= N \frac{\text{Demanda anual}}{\text{Cantidad a ordenar}} = \frac{1814}{272} \\ &= 7 \text{ Ordenes por año} \end{aligned}$$

Tiempo esperado entre cada orden de sal:

$$\text{Tiempo esperado entre órdenes} = T = \frac{365}{7} = 52 \text{ días entre orden}$$

R/ La política de inventario a utilizar es la siguiente: cuando el inventario baje a 5 libras de sal se deberá de realizar un nuevo pedido de 272 libras para cubrir la demanda promedio mensual que es de 151 libras los pedidos se realizarán cada 52 días.

7. Informe sobre la cantidad optima a pedir de los principales materiales almacenados en bodega, punto de reorden, número de pedidos en el año y días entre cada orden

Cobán, Alta Verapaz, 15 de septiembre del año 2016

**Ing.
Erik Colman Leal
Gerente General
Panadería y Repostería Cafepán**

Ing. Erik Colman, por este medio se le hace entrega del informe de los resultados obtenidos con relación al cálculo de la cantidad optima de material a pedir de los principales productos que se utilizan para la elaboración de productos panificados, de repostería y refacciones escolares.

La sub actividad que se deriva del control de inventario tiene como objetivo proporcionar información valiosa para la toma de decisiones al encargado de bodegas, Gerente General y Técnico Financiero.

Dicha sub actividad está relacionada a mantener un control de los inventarios que permita conocer el momento ideal en el cual se debe contactar nuevamente al proveedor para solicitar el material requerido. Conocer el número de pedidos ideales a realizar en el año con la finalidad de evitar costos extras como por ejemplo el costo de ordenar un pedido o de mantener exceso de material almacenado en la bodega lo cual puede ocasionar perdidas por obsolescencia o daño por falta de espacio para almacenar.

Para desarrollar dicho trabajo se utilizaron variables como la demanda anual, la demanda diaria promedio, el costo de realizar un pedido, costos de mantenimiento por cada unidad al año, el tiempo de entrega, los costos por unidad y número de días de trabajo.

A continuación se muestran los resultados obtenidos a través de los cálculos realizados:

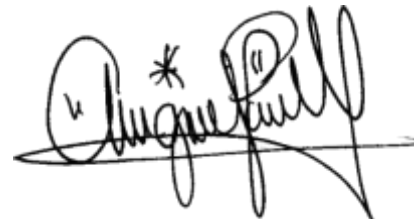
No.	Material	Q^*	Punto de Reorden	Número de pedidos en el año	Días entre cada orden
01	Levadura Café	668 onzas	239 onzas	16 pedidos	23 días
02	Levadura Roja	621 onzas	206 onzas	15 pedidos	24 días
03	Azúcar en grano	1343 libras	241 libras	33 pedidos	11 días
04	Sal	272 libras	5 libras	7 pedidos	52 días
05	Margarina	700 libras	284 libras	17 pedidos	21 días
06	Grasa vegetal	1074 libras	617 libras	26 pedidos	14 días
07	Polvo de hornear	274 libras	40 libras	7 pedidos	52 días
08	Huevos	1515 unidades	307 unidades	37 pedidos	10 días
09	Leche en polvo	265 libras	38 libras	6 pedidos	61 días
10	Queso	274 libras	78 libras	7 pedidos	52 días
11	Harina suave	2114 libras	598 libras	51 pedidos	7 días
12	Harina dura	1085 libras	158 libras	27 pedidos	14 días
13	Pasas	112 libras	2 libras	3 pedidos	122 días
14	Ajonjolí	114 libras	7 libras	3 pedidos	122 días
15	Avena mosh	101 libras	5 libras	3 pedidos	121 días
16	Corazón de trigo	127 libras	9 libras	3 pedidos	12 días
17	Incaparina	138 libras	10 libras	3 pedidos	121 días
18	Azúcar glass	322 libras	55 libras	8 pedidos	45 días
19	Caja para pastel mediano # 14	456 unidades	54 unidades	11 pedidos	33 días
20	Chocolate para donas	308 libras	51 libras	8 pedidos	45 días
21	Fecúla de maíz	204 libras	22 libras	5 pedidos	73 días
22	Mermelada de fresa	259 libras	18 libras	6 pedidos	61 días
23	Anicillo tipo bolita y tipo bolita	111 libras	7 libras	3 pedidos	121 días
24	Almendra en lascas	340 libras	15 libras	8 pedidos	46 días

No.	Material	Q *	Punto de Reorden	Número de pedidos en el año	Días entre cada orden
25	Tamarindo	70 galones	13 galones	8 pedidos	73 días
26	Horchata	70 galones	13 galones	8 pedidos	73 días
27	Chocolate cobertura	227 onzas	28 onzas	6 pedidos	61 días
28	Marshmallow	34 onzas	16 onzas	8 pedidos	46 días
29	Pre-mezcla vainilla PU	556 libras	171 libras	14 pedidos	26 días
30	Pre-vainilla PRO	226 libras	27 libras	6 pedidos	61 días
31	Vitina cremosa	359 libras	69 libras	9 pedidos	41 días
32	Vitina hojaldre	360 libras	69 libras	9 pedidos	41 días.

Los cálculos fueron obtenidos a través de la aplicación de fórmulas con sustento técnico, por lo cual se le sugiere tomar en cuenta los resultados y relacionarlos con las existencias que se tienen en la actualidad.

Sin otro particular,

Deferentemente,



Ada Gabriela Pacay Winter
Practicante
Carrera de Administración de Empresas

No. 285-2017

**USAC
CUNOR**

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario del Norte



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 PANADERÍA Y REPOSTERÍA CAFEPÁN, UBICADA EN COBÁN, ALTA VERAPAZ

Presentado por el (la) estudiante:

ADA GABRIELA PACAY WINTER

Autoriza el

IMPRIMASE

Cobán, Alta Verapaz 09 de Noviembre de 2017

Lic. Erwin Gonzalo Eskenasy Morales
DIRECTOR

