UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: REINGENIERÍA ESTRATÉGICA DE LAS PANADERÍAS "PANKEY"

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE DEL MAESTRANTE:

ING. EDUARDO CISNEROS FEIJOO

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. CÉSAR ESPINOZA SAMANIEGO, MSC.

SAMBORONDON, JUNIO-2015

DEDICATORIA

Para mi familia, que comparte conmigo la alegría de vivir:

Tamara Arce Santana.

Karla Cisneros Arce

Álvaro Cisneros Arce

Nahomi Cisneros Arce

Nathalie Cisneros Arce

Eduardo Cisneros Quevedo

Gladys Feijoo Feijoó

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y Jesús por su gracia y amor perfectos, que me han ayudado a lograr lo que me he propuesto.

A mi esposa y mis cuatro hijos por su amor, compañía y fuente de inspiración para alcanzar mis metas.

A mis padres por su valioso ejemplo e inigualable amor.

A todos mis maestros, profesores e instructores que de una u otra manera han contribuido en mi desarrollo personal y profesional.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y DERECHOS

Declaro expresamente que las ideas, conocimientos, acciones y conceptos presentados en este trabajo de investigación son de absoluta responsabilidad del autor, a excepción de las citas bibliográficas.

Los Derechos de propiedad intelectual pertenecen a la Universidad de Especialidades Espíritu Santo.

RESUMEN EJECUTIVO

Como en casi todos los emprendimientos, para obtener éxito hay que ser ordenado, planificado y detallista en la operación y gestión del negocio; mucho más cuando se trata de un mercado tan competitivo como la industria panificadora nacional; sin embargo, estas premisas no se aplicaron adecuadamente en la cadena de Panaderías Pankey, originando diversos inconvenientes que influyeron negativamente en la economía de esta institución.

Partiendo de esta realidad, nació este trabajo de investigación enfocado en desarrollar una Reingeniería de Procesos, aplicando métodos de análisis y mejora de procesos, así como técnicas de planeación estratégica, que contribuyeron finalmente a definir el proyecto: "Reingeniería Estratégica de Panaderías Pankey".

Este trabajo de investigación se lo segmentó en 6 capítulos, iniciando con el planteamiento y justificación de la Reingeniería tratados en el Capítulo 1; en el capítulo 2 se abarcó el Marco Referencial, que despliega el marco teórico, marco conceptual y marco legal pertinentes; mientras que en el capítulo 3 se presenta el Modelo y Tamaño del negocio de Pankey.

La Situación actual de Pankey se analizó en el Capítulo 4, utilizando herramientas como la DAFO y estableciendo Misión, Visión y Objetivos del negocio; además, se analizó y mapeo todos los procesos en dicha situación.

En el Capítulo 5, se procedió a emplear instrumentos de mejora y gestión eficiente de procesos, que impulsaron la implementación de cambios en el área de Producción y en la administración del negocio en general. Consecuentemente, fue más sencillo comunicar y desarrollar las Conclusiones de la Reingeniería abarcadas en el Capítulo 6 de este trabajo.

Índice del Contenido

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación 1
1. Descripción del Problema, Objetivos y Justificación 1
1.1 Antecedentes.- 1
1.2 Descripción del problema.- 2
1.3 Alcance y Delimitación del Problema.- 3
1.4 Objetivos de la Investigación.- 4
1.4.1 Objetivo General 4
1.4.2 Objetivos Específicos 4
1.5 Justificación.- 4
Capítulo II. Marco Referencial 6
2. Procesos, Reingeniería y Mejora de Procesos 6
2.1 Marco Teórico.- 6
2.1.1 ¿Qué es un Proceso? 7
2.1.2 Definición de Procesos Críticos 8
2.1.3 Métodos y Técnicas para Analizar Procesos 8
2.1.4 ¿Qué Métodos y Técnicas se podrían utilizar? 9
2.2 Marco Conceptual.- 11
2.2.1 ¿Qué es Reingeniería? 11
2.2.2 La Reingeniería de Procesos 12
2.2.3 Reglas y Principios de una Reingeniería 14
2.2.4 Especificaciones de una Reingeniería de Procesos 15
2.2.5 Fases de una Reingeniería 15
2.2.6 Herramientas para la Mejora de Procesos 16
2.2.6.1 Diagramas de Flujo 17
2.2.6.2 Lluvia de Ideas 17
2.2.6.3 Diagrama de Ishikawa 18
2.2.6.4 Método 5W1H 19
2.2.6.5 Metodología de las 7+1 Pérdidas 21
2.2.7 El Equipo de Trabajo para una Reingeniería 23
2.3 Marco Legal.- 23

Capítulo III. Tamaño y Modelo de Negocio de las Panaderías Pankey. 26
3. Descripción del Negocio 26
3.1 Nombre de la organización 26
3.2 Ubicación y tamaño 26
3.3 Giro del Negocio 27
3.4 Definición de los productos y servicios ofrecidos por "Pankey".- 27
3.5 Formalización del negocio 29
3.5.1 Base legal y social 29
3.5.2 Propiedad Intelectual 29
3.6 Ventajas y distingos competitivos 29
3.7 Modelo de Negocio 30
Capítulo IV. Análisis de la Situación Actual. 32
4. Funciones y Procesos ejecutados en Panaderías Pankey 32
4.1 Introducción.- 32
4.2 Organigrama General de Panaderías Pankey 33
4.3 Descripción de Funciones y Responsabilidades por Cargos 34
4.3.1 Junta de Socios.- 34
4.3.2 Gerencia General.- 34
4.3.3 Asistente de Gerencia.- 34
4.3.4 Asistente Administrativo.- 35
4.3.5 Encargados de Local.- 36
4.3.6 Maestros Panaderos.- 37
4.3.7 Maestros Pasteleros.- 37
4.3.8 Operarios de Panadería/Pastelería.- 38
4.3.9 Asistente de Servicio al Cliente.- 38
4.3.10 Chofer Transportista.- 39
4.4 Mapeo y Análisis de los Procesos de Pankey 39
4.4.1 Análisis de los Procesos Gobernantes 40
4.4.1.1 Planificación Estratégica 40
4.4.1.2 Direccionamiento Estratégico 41
4.4.1.3 Desarrollo Institucional 41

4.4.2 Análisis de los Procesos de Negocio 42
4.4.2.1 Procesos de Abastecimiento 42
4.4.2.1.1 Gestión de Compras.- 43
4.4.2.1.2 Recepción de Compras.- 44
4.4.2.1.3 Almacenaje y Control de Materiales.- 44
4.4.2.1.4 Despacho de Materiales.- 46
4.4.2.2 Procesos de Producción.- 47
4.4.2.2.1 Programación de la Producción.- 50
4.4.2.2.2 Pedido de Materiales.- 51
4.4.2.2.3 Mezcla y Preparación de Masas.- 52
4.4.2.2.4 Reposo y Fermentación 54
4.4.2.2.5 Moldeado y Acabado.- 55
4.4.2.2.6 Horneado y Enfriamiento.- 56
4.4.2.2.7 Decoración Final.- 57
4.4.2.3 Procesos de Comercialización.- 58
4.4.2.3.1 Distribución.- 59
4.4.2.3.2 Exhibición.- 60
4.4.2.3.3 Atención al Cliente y Ventas.- 61
4.4.3 Análisis de los Procesos de Apoyo 61
4.4.3.1 Gestión de Recursos Humanos 61
4.4.3.2 Gestión Financiera y Contable.- 62
4.5 Justificación de la Reingeniería: ¿Cuál es la innovación? 64
Capítulo V. Reingeniería Estratégica de Procesos 65
5. Análisis y Propuestas de Mejora de los Procesos Críticos 65
5.1 Introducción.- 65
5.2 Identificación y Mejora de Procesos Gobernantes Críticos 67
5.2.1 Planificación Estratégica 67
5.2.1.1 Análisis DAFO de Panaderías Pankey 68
5.2.1.2 Valores, Misión y Visión de las Panaderías Pankey 69
5.2.1.3 Objetivos del Negocio 69
5.2.2 Direccionamiento Estratégico 70

5.2.3 Desarrollo Institucional 71
5.3 Identificación y Mejora de Procesos de Negocio Críticos 73
5.3.1 Procesos Críticos de Abastecimiento 75
5.3.1.1 Propuestas de Mejora a los Procesos Críticos de Abastecimiento 76
5.3.1.2 Ejecución de Mejoras en los Procesos de Abastecimiento 79
5.3.2 Procesos Críticos de Producción.- 80
5.3.2.1 Síntesis de los Problemas en la Planta de Producción 81
5.3.2.2 Propuestas para la Mejora de los Procesos Críticos de Producción 85
5.3.2.3 Acciones de Mejora en los Procesos de Producción 89
5.3.3 Procesos Críticos de Comercialización 89
5.3.3.1 Propuestas de Mejora a los Procesos Críticos de Comercialización 90
5.3.3.2 Aplicación de Mejoras a los Procesos Críticos de Comercialización 93
5.4 Identificación y Mejora de Procesos Críticos de Apoyo 93
5.4.1 Procesos Críticos de Apoyo 96
5.4.1.1 Propuestas de Mejora a los Procesos Críticos de Apoyo 97
5.4.1.2 Gestiones de Mejora para los Procesos de Apoyo 102
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones 103
6. Conclusiones y Recomendaciones de la Reingeniería 103
6.1 Conclusiones.- 103
6.2 Recomendaciones.- 107
Bibliografía 108
Anexos 110

Índice de Tablas

Tabla	Descripción	Página
1	Días de Compra y Producción de Panaderías Pankey.	43
2	Líneas de Producción Pankey.	47
3	Programación Diaria para Producción de Pan.	50
4	Análisis DAFO de las Panaderías Pankey.	68
5	Herramientas de Mejora de Procesos de Negocio aplicadas en Panaderías Pankey.	73
6	Subprocesos de Abastecimiento con Inconvenientes.	75
7	Análisis de los Procesos Críticos de Abastecimiento con Metodología 5W1H.	77
8	Formulando Mejoras a los Procesos Críticos de Abastecimiento con Metodología 5W1H.	78
9	Ejecución de Mejoras en Procesos de Abastecimiento.	79
10	Subprocesos de Producción que presentan Problemas.	80
11	Lluvia de Ideas – Selección de las mejores Ideas para Proceso de Abastecimiento.	88
12	Acciones de Mejora en Procesos de Producción.	89
13	Procesos Críticos de Comercialización.	89
14	Análisis de los Procesos Críticos de Comercialización mediante Metodología 5W1H.	91
15	Formulando Mejoras a los Procesos Críticos de Comercialización a través de la Metodología 5W1.	92
16	Acciones de Mejora en Procesos de Comercialización.	93

Índice de Anexos

Anexo	Descripción	Página
1	Inventario de Productos comercializados por Pankey.	110
2	Cuestionario para Levantamiento de Procesos.	111
3	Entrevista al Gerente General de Pankey.	115
4	Resultados de la Entrevista al Gerente General.	117
5	Entrevista para evaluar el nivel de conocimientos de los Trabajadores de Pankey.	121
6	Resultados de las Entrevistas para evaluar el nivel de conocimientos de los Trabajadores de Pankey.	123
7	Discusión de los Resultados de las Entrevistas al Gerente General y a los Empleados de Panaderías Pankey.	127
8	Manual de Organización y Funciones de Panaderías Pankey.	134
9	Guía práctica de Evaluación y Selección de Proveedores.	168
10	Instructivo para la Gestión de Compras.	172
11	Procedimiento de Recepción de Materiales e Insumos en la Bodega de Pankey.	174
12	Manual del Usuario SAF-Módulo de Inventario.	176
13	Políticas Generales de Pankey.	191
14	Formulario para la Evaluación del Desempeño de los Colaboradores de Pankey.	193
15	Circular Nuevos Horarios Rotativos de Trabajo en Pankey.	194
16	Formato para Reuniones de Trabajo.	195
17	Taller de Integración para los Recursos Humanos de Pankey.	197
18	Curso Liderazgo y Trabajo en Equipo.	198
19	Tabla de Horneo de Productos.	199
20	Políticas de Comercialización e Imagen de Pankey.	200
21	Estrategias de Mercadeo y Expansión de la Marca Pankey.	202

REINGENIERÍA ESTRATÉGICA DE PANADERÍAS PANKEY

INTRODUCCIÓN.-

La industria panificadora nacional desde hace una década atrás ha admitido desde la hermana República de Colombia a nuevos partícipes en este mercado, quienes en su absoluta mayoría son artesanos que han concebido sus ideas de negocio, pensando en la estabilidad monetaria y las oportunidades económicas que ofrece nuestro país a los pequeños inversionistas, en especial a los artesanos calificados por la Junta de Defensa del Artesano.

Uno de estos casos lo representa la cadena de Panaderías Pankey, que estableció su primer local en el año 2004 y cuyo éxito en los primeros años influyó para que el negocio se expandiera y se constituyan 2 nuevos establecimientos. Lamentablemente, este crecimiento poco planificado afectó considerablemente la gestión de estos comercios, debido a varios factores de índole administrativa y financiera que se han profundizado desde el último trimestre del año 2012, poniendo en apuros a los propietarios del mismo.

Bajo este escenario, en Julio de 2013 se inició el proyecto de investigación con el propósito de determinar los principales inconvenientes que presentaba este negocio y consecuentemente formular potenciales soluciones que orienten a los propietarios de Pankey a una oportuna toma de decisiones para recuperar la senda positiva de crecimiento que por un lapso de 7 años caracterizó a este emprendimiento.

Con estas premisas, se procedió a desarrollar el análisis de sus procesos operativos y a escudriñar su primitiva estructura organizacional, sustentando este estudio preliminarmente con entrevistas y reuniones de trabajo con la Gerencia General y los Trabajadores de Pankey.

Partiendo de estas acciones y aplicando la metodología de Gestión por Procesos, se obtuvo importantes datos que posibilitaron el diseño de la Cadena de Valor de esta Organización, complementándola luego con estudios de tiempos-movimientos de los procesos más críticos de este negocio.

Toda la información recolectada sirvió como insumo para presentar la situación real del negocio, identificando la mayoría de problemas e inconvenientes que afectaban a Pankey, para luego gestionarlos aplicando de forma intercalada Técnicas y Metodologías para la Mejora de Procesos como el "Diagrama Ishikawa", "5W1H", "Lluvia de Ideas" y "7+1 Pérdidas".

Adicionalmente, uno de los factores preponderantes para desarrollar esta Reingeniería lo constituyó la aplicación de algunos elementos fundamentales de la Planeación Estratégica, instrumento que contribuyó a impulsar algunos cambios en la manera de pensar de los propietarios y empleados de este negocio, facilitando la comunicación de la misión, visión, valores empresariales y los objetivos estratégicos de la cadena de Panaderías Pankey.

Los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas de evaluación y mejora de procesos, así como las premisas del planeamiento estratégico, generaron planes de acción que fueron materializados con la implementación de cambios y mejoras en los procesos más críticos. Estas gestiones empezaron a dar sus frutos en la medida en que se iban estableciendo las reformas en la operación y administración del negocio.

En síntesis, cada uno de los componentes de esta investigación es ampliamente enfocado, empezando con el planteamiento y justificación del trabajo, fundamentándose con la aportación del marco referencial, para luego continuar con la definición del modelo de negocio de la Cadena de Panaderías Pankey, así como con la descripción de todas las ubicaciones de sus Locales en la ciudad de Guayaquil.

Posteriormente, se realizó el análisis situacional de los procesos y funciones ejecutadas en la cadena de valor de este negocio, que sirvió como insumo para desarrollar la Reingeniería Estratégica de los Procesos, estableciendo las conclusiones y recomendaciones con sus correspondientes anexos incluidos al final del estudio.

Capítulo I. Planteamiento de la Investigación

1. Descripción del Problema, Objetivos y Justificación

1.1 Antecedentes.-

En nuestro país establecer un negocio como persona natural es relativamente sencillo si se cuenta con capital propio y mejor aún, si la actividad económica puede ser calificada como "artesanal" ante la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Es así como, aprovechando los beneficios legales y tributarios establecidos para los artesanos, hace 10 años se concretó la idea de abrir una panadería con estilo y sabor colombianos. El primer local se apertura en marzo del 2004 en la ciudadela Sauces IV de la ciudad de Guayaquil, iniciando sus operaciones con la denominación "Pankey", la misma que se mantiene en la actualidad.

La buena presentación, aroma y sabor de los panes, dulces y tortas de la Panadería "Pankey" tuvieron una excelente acogida en la población de todo este populoso sector, llegando a captar gran parte del mercado de la zona de los Sauces, generando apreciables utilidades con rendimientos netos superiores al 30% anual. Estas ganancias, permitieron no sólo ampliar su primer local, sino también extender el negocio a otros establecimientos, por lo cual constituyeron en julio/2007 un nuevo local en Guayaquil; exactamente en una esquina de la avenida 9 de Octubre y calle Los Ríos, Panadería que incluso atiende los fines de semana durante las 24 horas del día.

Los rendimientos netos, superiores al 25% anual, que ambos locales en promedio generaban, permitieron establecer en abril del 2011 un tercer local en una de las esquinas ubicadas en la Avenida Francisco de Orellana y Avenida Rodolfo Baquerizo Nazur, sector Sauces VIII al norte de Guayaquil.

No obstante, el crecimiento poco planificado empezó afectar la situación económica del negocio a partir de agosto/2012, debido en gran medida a 3 condiciones: el aumento agresivo de la competencia, la disminución en las ventas y un incremento aproximado al 17% en sus costos fijos en el año 2012; condiciones, que han derivado en efectos negativos en la liquidez y ganancias del negocio.

Por tales razones, los propietarios de estas panaderías han buscado ayuda especializada para desarrollar un plan de trabajo que les permita mejorar las condiciones actuales de sus establecimientos y con ello revertir las tendencias económicas desfavorables para sus panaderías. En ese sentido, están dispuestos a realizar un estudio general de la situación actual y, si es necesario, una reingeniería de su organización, comprometiéndose a implementar medidas, acciones y estrategias con enfoque empresarial, y de esta manera impulsar las mejoras en la gestión y los resultados financieros de sus negocios.

1.2 Descripción del problema.-

Para beneplácito de sus propietarios y por un lapso aproximado a 7 años, las Panaderías "Pankey" generaron suficientes ganancias que impulsaron importantes crecimientos en la infraestructura, producción y ventas en sus negocios; sin embargo, este crecimiento fue poco organizado a nivel administrativo y comercial, por cuanto sólo se concentraron en ampliar su red de negocios, mediante la adquisición de equipos, muebles y enseres para la producción, exhibición y venta de sus productos y servicios.

Lo que no consideraron, menos aún planificaron, los socios de esta pequeña industria, fue definir con claridad políticas y estrategias empresariales que les permitan alcanzar sus objetivos económicos, de tal forma que sustenten el crecimiento del negocio de forma ordenada y sistemática.

También, la falta de previsión y proyección comercial en sus áreas de influencia, ha ocasionado que las ventas disminuyan en promedio un 11,15%, manteniéndose a la baja desde agosto del 2012. El primer factor crítico que se ha derivado de esta crisis, es la apremiante baja en la liquidez, que ha hecho declinar la buena relación de confianza que se mantenía con los proveedores, debido a varios atrasos en los pagos de sus compras a crédito.

Otro factor negativo que vienen arrastrando las Panaderías "Pankey", es el aumento de sus costos fijos, que no han podido ser compensados ni absorbidos con el aumento en la producción, por cuanto las unidades vendidas han decrecido en comparación a ejercicios económicos anteriores.

Todo lo descrito, aunado a la falta de información financiera, por no contar con un sistema informático administrativo y contable, ha impedido que esta organización pueda establecer oportunamente el progresivo deterioro de su situación económica, dejando en evidencia el crecimiento desorganizado de sus operaciones, sin establecer ningún tipo de norma ni estrategias que contribuyan a la consecución dirigida, escalonada y alineada a sus objetivos.

Por tales razones, será muy significativo para Panaderías "Pankey" que se analice profundamente la situación del negocio, para mejorar su imagen comercial, recuperar su mercado perdido y paralelamente aumentar sus volúmenes de ventas y disminuir con ello sus costos unitarios totales.

1.3 Alcance y Delimitación del Problema.-

El alcance de este trabajo de investigación estará delimitado bajo el siguiente marco de acción.

Límites de Contenido

Área de Estudio:	Administración
Especialidad:	Gestión de la Calidad
Campo:	Mejoramiento de Procesos

Limite Espacial

Panaderías Pankey : Matriz y Planta – Sauces IV Bloque 45;
Sucursal 1 – Av. 9 de octubre y Los Ríos;
Sucursal 2 – Sauces VIII, Avenida Orellana.

Límite Temporal

Julio/2013 – Marzo/2015

1.4 Objetivos de la Investigación.-

1.4.1 Objetivo General

Mejorar los procesos operativos y la situación económica y comercial de la cadena de Panaderías Pankey.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) Identificar a través del estudio de campo, cuáles son los procesos críticos que están afectando el adecuado funcionamiento de la Planta de Producción y los Locales Comerciales de Pankey.

b) Desarrollar una Reingeniería de Procesos que se proponga alinear los objetivos con las estrategias y éstas con cada uno de los Procesos desarrollados en Pankey.

c) Aplicar los Métodos y Técnicas más beneficiosas para la Mejora de los Procesos en Pankey.

d) Proponer Acciones y Recursos Estratégicos específicos que mejorarán la situación actual de Panaderías Pankey.

1.5 Justificación.-

Este trabajo buscará analizar profundamente la situación presente de las actividades realizadas en las Panaderías Pankey, para obtener evidencias concretas de cuáles son los procesos que afectan su actualidad económica y

comercial, estableciendo los factores críticos que están incidido en la disminución de las ventas y en el deterioro progresivo de las finanzas del negocio, desde el tercer trimestre del año 2012 hasta la actualidad; incluso, sus efectos van en aumento, alarmando más aún a sus propietarios.

En ese sentido, el propósito de este trabajo es contribuir con potenciales mejoras en la cadena de procesos de este negocio, partiendo del diagnóstico inicial e incorporando paulatinamente elementos de juicio, que permitan a los socios de esta organización tomar oportunas decisiones que corrijan los resultados negativos acontecidos desde hace aproximadamente 2 años de operación.

Consecuentemente, esta investigación se orientará a proponer soluciones prácticas, aplicando métodos y herramientas de análisis, evaluación y mejora de procesos, estudio que se proyectará a conseguir resultados significativos en la planificación y control estratégico de esta institución.

Para lograrlo, con los socios y los empleados de mayor confianza de este negocio, se definirán los objetivos y las estrategias de la organización para relacionarlos y alinearlos directamente con la gestión operativa de la cadena de Panadería y de esta forma establecer indicadores de actividad y desempeño de todos los procesos clave de esta organización.

Capítulo II. Marco Referencial

2. Procesos, Reingeniería y Mejora de Procesos

2.1 Marco Teórico.-

En la obra "Best practices" (Polo, 2011), el autor afirma que "el alcance de la crisis económica iniciada en 2008 ha supuesto una pérdida de confianza sin precedentes y ha puesto en duda que el sistema sobre el que hemos construido nuestra sociedad se sustente sobre bases sólidas".

Por ello, cada vez son más las instituciones, sean éstas pequeñas, medianas o grandes, que se preocupan en mejorar sus procesos internos, motivados en conseguir la confianza y satisfacción de sus clientes; obviamente y sin dudarlo no va a ser una tarea sencilla, por cuanto la competencia se sigue multiplicando y persiguen el mismo objetivo. Además los consumidores se vuelven más exigentes y desconfiados, porque ellos mantienen el poder de escoger la marca o empresa que les provea un producto o servicio, al más alto grado de satisfacción esperada.

Por lo tanto, todo negocio debe incentivar y desarrollar una cultura orientada a la satisfacción del Cliente, aplicando métodos de mejora continua, simplificación de procesos, trabajo en equipo, eficiencia y creatividad. En ese sentido, el estudio y la mejora de los procesos no debe ser opcional para las organizaciones, sino fundamental para sustentar su crecimiento, competitividad e incluso la supervivencia del negocio como tal.

Es más, el no poseer procesos eficaces ni eficientes, se derivan como grandes desventajas, al compararse con la competencia y las exigencias de los Clientes o Usuarios de un Producto o Servicio.

Sin embargo, para fortalecer y sustentar lo descrito, será necesario definir o citar aquellos conceptos teóricamente aceptables, referente a todas las actividades que se desarrollarán en el estudio y análisis de este trabajo y que se presentan a continuación:

2.1.1 ¿Qué es un Proceso?

De acuerdo a como lo define el especialista Richard (Chang, 1996), Proceso es "una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto, mercadería o servicio".

En ese sentido, podemos decir que un proceso es un conjunto o grupo actividades que requieren de uno o más elementos (entradas) que cumplen un fin específico y que al ser transformados generan un nuevo elemento o producto final (salidas).

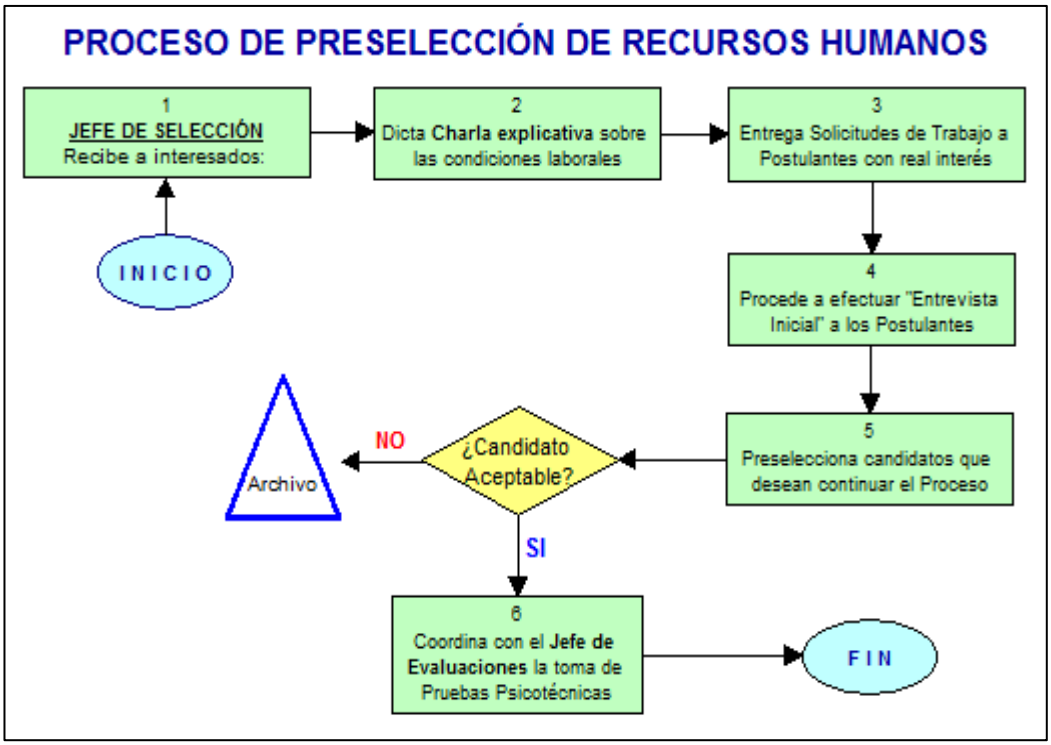


Figura 1. Ejemplo de un Proceso.
Fuente: Elaborado por el autor.

Como se puede apreciar en la Figura 1, un Proceso tiene un "inicio" y un "final" y, entre ellos, cada una de las actividades (entradas) que se desarrollan en

el mismo. En este ejemplo se pueden apreciar en total 6 actividades ejecutadas de una forma lógica y secuencial; además, se presenta un símbolo tipo rombo que se lo gráfica como un elemento decisorio en el proceso.

Adicionalmente, todo proceso debe tener o generar un producto final (salidas), que para el caso de la Figura 1 serían los "Candidatos Aceptables" que continuarán en el siguiente proceso y finalmente un cliente o usuario final, que sería el "Jefe de Evaluaciones". Si se personifica a este usuario como parte de la organización, se lo identifica como "Cliente Interno"; si es el consumidor final de un producto o servicio, se lo reconocerá como "Cliente Externo".

2.1.2 Definición de Procesos Críticos

Toda organización debe escoger o decidir cuáles son los procesos que desea mejorar; por tal razón, es de suma importancia catalogarlos o clasificarlos de acuerdo a su grado de influencia dentro de la empresa, otorgándoles mayor prelación a los problemas reales que afecten a sus Clientes Externos, por ejemplo:

- Reclamos y/o inconformidades de clientes externos.
- Pérdidas de mercados o disminución alarmante de ventas.
- Procesos con costos elevados.
- Incumplimientos en la calidad o especificaciones de un Producto.
- Proceso con demoras prolongadas.
- Problemas y/o quejas entre clientes internos.
- Adopción de mejores métodos o formas de realizar un proceso.
- Aprovechamiento de nuevas tecnologías.
- Descoordinación entre Unidades de Negocio y/o Apoyo.
- Descubrimiento de potenciales mejoras al analizar un proceso.

2.1.3 Métodos y Técnicas para Analizar Procesos

¿Por qué se requiere una metodología para analizar Procesos? Es posible basarse y guiarse en la siguiente definición: una metodología "es una

manera sistemática o claramente definida de alcanzar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción" (Manganelli & Klein, 1995).

La metodología no ofrece soluciones concretas, más bien facilita medios o maneras de estudiar una situación específica, observando y comprendiendo su ambiente y los resultados del cambio. No sostiene que se hallarán respuestas al terminar un camino, sino más bien nos guía hacia el camino que debemos recorrer, aplicando técnicas y utilizando recursos que nos enrumbarán hacía la solución deseada, incluso indicándonos acciones o métodos alternativos de gestión.

Las mejores técnicas no se basan únicamente en reglas estrictas de acción que deben aplicarse rigurosamente; más bien, son guías que orientan sobre lo que se debe hacer, lo cual hay que atender con flexibilidad y con alta disposición a la mejora continua. Las metodologías para analizar los procesos se fundamentan en un conjunto diferenciado de técnicas, que se aplican en las distintas fases del estudio.

2.1.4 ¿Qué Métodos y Técnicas se podrían utilizar?

Para desarrollar un trabajo orientado a mejorar procesos, se deben escoger técnicas y métodos que será pertinente aplicar en el análisis de los procesos.

En ese sentido, tres docentes de la Universidad Católica de la República del Uruguay, sostienen lo siguiente:

> Para la selección de las técnicas a utilizar se deben considerar los siguientes atributos":
>
> - Que faciliten la comunicación a través de un lenguaje fácil de entender y sobre todo, utilizando sistemas gráficos.
> - Que incentiven al grupo a pensar en términos del problema y no de la solución. La solución debe ser un resultado.

- Que permitan alternativas contrapuestas, alertando al grupo sobre su existencia.
- Que promuevan que los participantes puedan modificar sus paradigmas, sus modos de pensar y ampliar sus conocimientos (Auliso, Miles, & Quintillán, 2005, pág. 2).

Para facilitar las tareas de analizar y mejorar un proceso, es de suma importancia tenerlos documentados; sin embargo, también se puede analizar y mejorar procesos aun cuando no se hayan documentado. Para ello, es preciso hacer un levantamiento de los datos y actividades del mismo, considerando todos los insumos y en especial distinguiendo aquellas tareas que no generan valor.

Validando y resaltando el primer método citado por los catedráticos uruguayos, mediante sistemas gráficos se puede ilustrar de forma muy resumida los pasos necesarios para analizar y mejorar procesos a través del siguiente flujograma de actividades (Figura 2):

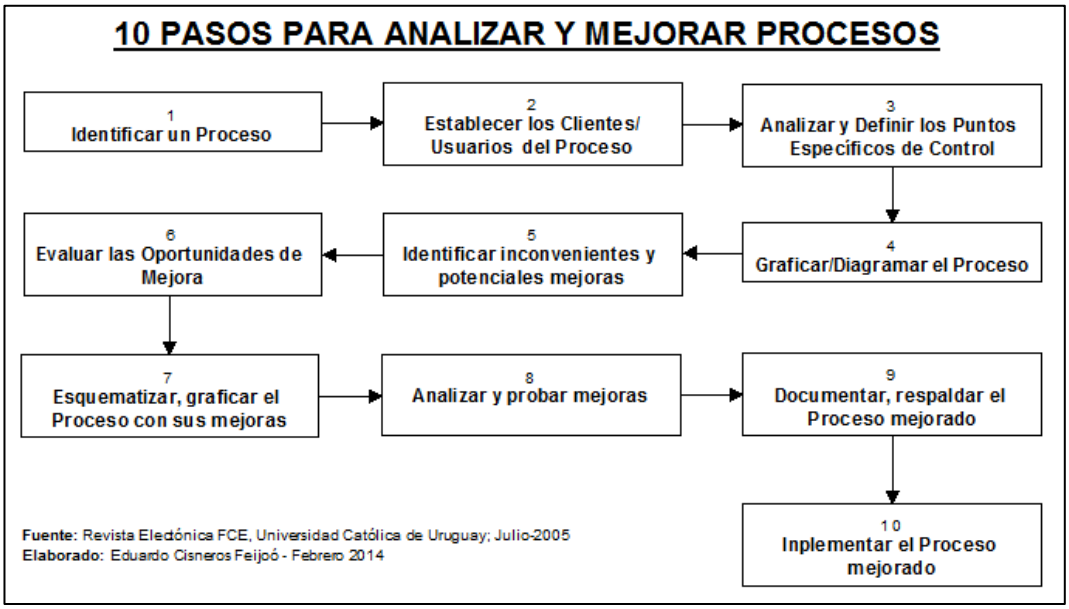


Figura 2. Diez pasos para Analizar y Mejorar Procesos.
Fuente: Elaborado por el Autor.

Esta sencilla guía metodológica podría ser utilizada de forma organizada y sistemática en todos los procesos empresariales, de forma tal que se

analicen y detecten posibles mejoras de actividades. No obstante, es de mucha importancia coordinar y controlar todo este proceso, verificando minuciosamente cada uno de los detalles en las diferentes etapas.

Si se estudian y se desarrollan cuidadosamente los procesos de una empresa, aplicando la metodología de los 10 pasos, incluso se pasaría este umbral desembocando en una "reingeniería de procesos", que se lo tratará a continuación.

2.2 Marco Conceptual.-

2.2.1 ¿Qué es Reingeniería?

Los precursores de esta metodología, la definen de la siguiente manera: "Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez"; también resaltan las siguientes características: "Reingeniería no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya estamos haciendo, pero hacerlo mejor, trabajar más inteligentemente"; "Es rediseñar los procesos de manera que estos no estén fragmentados" (Champy & Hammer, 1994).

En resumen, a la Reingeniería se la podría identificar como una metodología orientada al estudio y aplicación de técnicas y procedimientos para rediseñar procesos, con el objeto de alcanzar mejoras puntuales en medidas de rendimiento críticas como ingresos, ventas, costos, gastos, calidad, eficiencia en servicios y satisfacción del cliente, optimizando la cadena de valor y la productividad de una entidad.

Se trata de un enfoque para planear y controlar lo que estaba funcionando mal, tomando en cuenta que es un proceso total de readecuación de la empresa con las nuevas y exigentes condiciones en un entorno cada vez más difícil de controlar; es decir, es una de las formas con que se puede operativizar los cambios.

Sin embargo, para poder desarrollar una Reingeniería, se requiere conocer la Empresa, Proceso o Actividad que se desea mejorar o transformar; para ello, se necesitan aplicar técnicas de análisis y verificación de datos, sean estos básicos como las ventas de un día específico o estadísticos como ejemplo, el promedio de ventas diarias. También es recomendable conversar con los dueños y usuarios claves de cada proceso o actividad estudiada, con el objeto de determinar la responsabilidad y funcionalidad de los mismos.

2.2.2 La Reingeniería de Procesos

Los autores del libro "Reengineering the Corporation. A manifesto for business", declaran que la Reingeniería de Procesos es: "un enfoque 'equilibrado' que contiene elementos de los programas más tradicionales de mejoras, aunque no es un programa 'más' de mejora, ya que la reingeniería es mucho más. Busca avances decisivos en medidas importantes que afectan el rendimiento. Busca metas multifacéticas, tanto en calidad, costos, rapidez, flexibilidad, satisfacción del cliente, precisión; todas ellas simultáneamente y no una en especial. La Reingeniería toma como punto de vista los 'procesos' y se centra en ellos para re-diseñarlos y por tanto su perspectiva no es funcional ni organizacional" (Champy & Hammer, 1994).

En ese sentido, la Reingeniería de Procesos abarca un mayor análisis y sobretodo una profundización del conocimiento estructural de la empresa y todas las actividades que se desarrollan en la misma. Para esto se requiere elaborar un mapeo general de todos los procesos de la institución, con el objeto de identificar minuciosamente los diferentes trabajos o tareas de la empresa.

Posteriormente se deben clasificar los procesos de acuerdo a su función o finalidad. Como factor común, diferentes autores han catalogado los procesos empresariales en 3 grupos básicos:

I. Procesos Gobernantes o Estratégicos;
II. Procesos de Negocio o Mandantes;
III. Procesos de Apoyo.

Seguidamente se deben identificar y documentar los procesos más relevantes, en especial aquellos que influyen en la calidad o en los costos de los productos o servicios comercializados por la empresa. Para esto es necesario valerse del mapeo realizado y con el mismo definir los responsables, los equipos y los procesos prioritarios que se deben analizar y consecuentemente mejorar.

Como ya se ha tratado, es fundamental establecer las metodologías que deben utilizarse; es decir, de la misma forma como se aplican mecanismos de análisis y mejora de procesos, también se deben utilizar herramientas para facilitar el trabajo en equipo. Entrenar a las personas o equipo de trabajo en las herramientas de documentación, análisis y mejora de procesos coadyuvara a la obtención de resultados halagadores en una Reingeniería.

Para obtener dichos resultados es pertinente establecer un cronograma de trabajo, definiendo puntualmente fechas o plazos estimados para la planificación, estudio y ejecución de las tareas y actividades, con los respectivos responsables de las mismas. También se deben considerar los tiempos requeridos para la implementación de los cambios derivados del estudio de los procesos, Todo esto se registrará en una matriz que será revisada periódica y rigurosamente por un Líder de Proyecto que administrará todos los procesos y velará por el cumplimiento oportuno de los plazos establecidos.

El Líder del Proyecto de una Reingeniería, ofrecerá asesoría y soporte técnico en todos los temas relativos a este trabajo.

Finalmente, la filosofía de trabajo impregnada en un Proyecto de Reingeniería incidirá en gran proporción en la obtención oportuna de resultados, constituyéndose en la estructura sobre la cual será factible desarrollar una cultura orientada a la gestión de calidad, que beneficie a todas los interesados, sean estos clientes, proveedores, empleados, accionistas y toda la comunidad. Esta filosofía, debe considerar los siguientes elementos de apoyo:

2.2.3 Reglas y Principios de una Reingeniería

La Reingeniería de Procesos, conocida como BPR por sus siglas en inglés (Business Process Reengineering), tiene sus normas tal como se revela en la obra "Innovación Tecnológica en las Empresas":

> The Boston Consulting Group, gracias a sus años de experiencia en la consultoría relacionada con la Reingeniería, estima en doce los principios clave en los que se fundamenta la BPR:
>
> 1. Se necesita el apoyo de la gerencia de primer nivel o nivel estratégico, que debe liderar el programa.
> 2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de la Reingeniería de Procesos.
> 3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
> 4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambios.
> 5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puestos de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de Reingeniería.
> 6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se están cumpliendo los objetivos.
> 7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan. Si bien son necesarios planes de actuación, dichos planes no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles a medida que se desarrolla el programa de BPR y se obtienen las primeras evaluaciones de los resultados obtenidos.
> 8. Cada programa de Reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio, de forma que no se puede desarrollar el mismo programa para distintos negocios.
> 9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos. En muchos casos, el tiempo es un buen indicador. Sin embargo, no es el único posible y en determinadas ocasiones no es el más adecuado.

10. Se debe tener en cuenta el factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, lo cual puede provocar un fracaso, o al menos retrasos en el programa.
11. La BPR no debe ser visto como un proceso único, que se realice una única vez dentro de la organización, sino que se debe contemplar como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.
12. La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no sólo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (Sáez, García, Palao, & Rojo, 2003).

2.2.4 Especificaciones de una Reingeniería de Procesos

Un proyecto de Reingeniería de Procesos debe establecer parámetros mínimos en su planificación y controlarlos en su ejecución, de tal manera que se pueden monitorear en cada fase. Para lograrlo, se deben considerar los siguientes detalles:

- Cambiar el orden secuencial por el natural de los procesos.
- Reducir las comprobaciones y controles innecesarios, en especial los que no agregan valor a los procesos.
- Simplificar, unir y agrupar actividades y tareas.
- Hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones.
- Los responsables o dueños del proceso, serán el único canal de comunicación formal en el proyecto de Reingeniería.
- Elaborar diferentes o variadas adaptaciones de un mismo producto para mejorar la competitividad y ampliar la cartera de clientes.

2.2.5 Fases de una Reingeniería

Toda Reingeniería de procesos demanda altas cuotas de mejora e innovación; sin embargo, continúa sustentándose en una perspectiva de orden disciplinario orientado al esfuerzo común de todos los trabajadores de una empresa.

En el documento “Claves para la Mejora de los Procesos en las Organizaciones”, se define lo siguiente:

> Existen seis pasos para la reingeniería de los procesos:
>
> 1. Exponer un caso para tomar medidas
> 2. Identificar el proceso para reingeniería
> 3. Evaluar los facilitadores de reingeniería
> 4. Comprender el proceso actual
> 5. Crear un nuevo diseño del proceso
> 6. Poner en ejecución el proceso de reingeniería (Auliso, Miles, & Quintillán, Universidad Católica del Uruguay, 2005).

2.2.6 Herramientas para la Mejora de Procesos

Siendo este tema de investigación orientado a la Reingeniería de Pankey, es de suma importancia sustentar este trabajo con la aplicación de técnicas que incentiven la mejora de procesos en todas sus dimensiones; para ello, será necesario recopilar algunas de las más reconocidas metodologías que incentiven la cultura de calidad en el servicio y los procesos de este negocio.

Obviamente, para alcanzar esta meta, será necesario implementar un plan de acción bien direccionado, con el objeto de “Optimizar los procesos, haciéndolos más rápidos y eficientes y eliminar las tareas repetitivas que no añaden valor a los productos o servicios constituye un imperativo para cualquier empresa cuyas actividades estén orientadas al cliente” (Salgueiro, 1999).

En ese sentido, la mayoría de Proyectos de Reingeniería tienen como propósito principal la mejora sistemática o continúa de los procesos. Para conseguir este objetivo, se pueden utilizar diferentes técnicas o herramientas, entre las que se pueden destacar las siguientes:

a) Diagramas de Flujo
b) Técnica de la Lluvia de Ideas
c) Diagrama de Ishikawa o Causa-Efecto
d) Metodología 5W / 1H
e) Teoría de las 7 pérdidas

2.2.6.1 Diagramas de Flujo

También denominados Flujogramas, se utilizan para graficar procesos permitiendo visualizar de forma secuencial y simplificada cada una de las actividades o tareas que se realizan en un trabajo u operación determinada. Esta herramienta es muy utilizada y reconocida por una variedad de usuarios, tanto a nivel industrial, administrativo, de sistemas, RR.HH. y otras áreas empresariales.

Como lo indica Luis (Joyanes, 2003), "el diagrama de flujo se basa en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas… que se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación"; siendo su valor agregado la facilidad de reconocer visualmente las tareas que se desarrollan en un proceso, incluso desde el análisis de un Macroproceso, hasta la identificación de una tarea específica, dependiendo del Flujograma.

No obstante, su mayor utilidad se valora, cuando permite identificar inconvenientes, problemas, defectos, duplicidades o errores en la ejecución de algún trabajo. Estas dificultades, se las puede clasificar de la siguiente manera:

- Reprocesos o duplicidad de funciones o actividades.
- Demoras exageradas o "cuellos de botella".
- Actividades que no agregan valor.
- Faltas de control o mínima supervisión/revisión.

2.2.6.2 Lluvia de Ideas

Conocida en inglés como brainstorming, es una técnica que puede ser aplicada seleccionando un grupo de personas que conozca o esté debidamente retroalimentado sobre un determinado problema o tema en particular y que mediante la exposición de sus conocimientos y habilidades, pueden aportar con interesantes ideas, que se las recolecta como potenciales sugerencias o

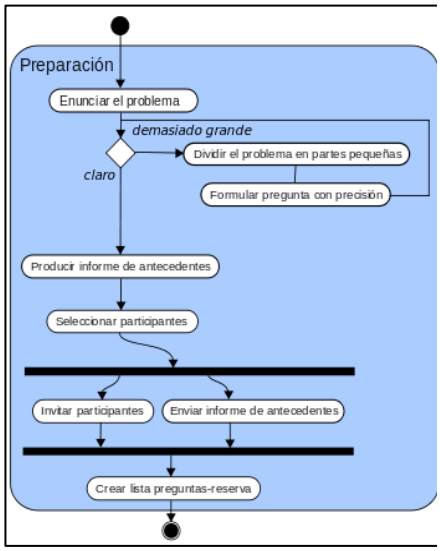


Figura 3. Flujo Lluvia de Ideas.
Fuente: http://creativecommons.org

recomendaciones, basados en su experiencia o siendo copartícipes del tema o problema tratado.

El reconocido autor del libro "Como generar ideas" sugiere al respecto: "La técnica de la tormenta de ideas es aconsejable desarrollarla en un ambiente totalmente distendido, en donde los participantes puedan expresarse sin ningún tipo de restricciones sobre el tema tratado" (Foster, 2003). La lluvia de ideas se utiliza de muy buena forma en el análisis de los problemas que presentan ciertos procesos, en donde se otorga prioridad de participación a la gente directamente relacionada con el inconveniente, la que puede aportar importante información acerca de los factores que inciden negativamente sobre un proceso. De esta manera, pueden fluir ideas y sugerir posibles soluciones que permitan mejorar o corregir los inconvenientes del proceso analizado.

2.2.6.3 Diagrama de Ishikawa

A esta metodología también se la conoce con otras denominaciones como "Diagrama Causa-Efecto" o "Espina de Pescado" por la forma en que se presenta. Su nombre original se debe a su creador japonés el **Dr. Kaoru Ishikawa**. Esta técnica se apoya en la construcción de una gráfica que muestra en su raíz la columna vertebral de un problema, el mismo que se ve afectado por diferentes causas que se ramifican en otras causas o sub-causas que afectan o están relacionadas con el inconveniente.

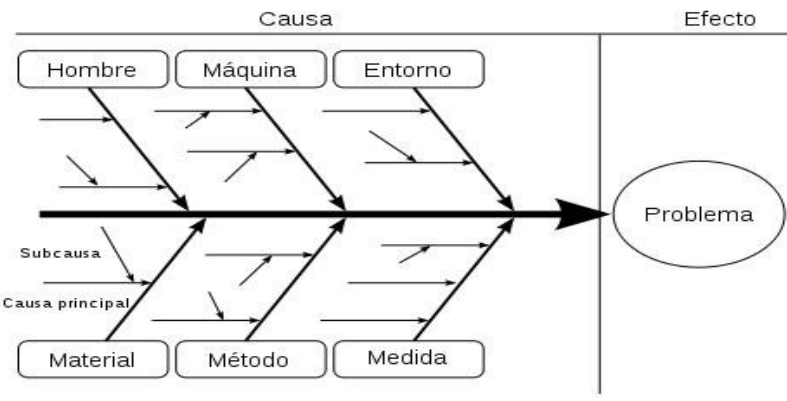


Figura 4. Diagrama de Ishikawa
Fuente: www.herramientasparapymes.com

También reconocen esta técnica algunos investigadores estadounidenses, resaltando sobre la metodología causa y efecto, "es muy útil a la hora de estudiar un proceso con dificultades, porque no solamente analiza los factores más obvios en la problemática del proceso, sino que profundiza la investigación sobre otros elementos que influyen directa o indirectamente en las causales del problema" (Juran, Gryna, & Bingham, 2005)

Adicionalmente, el Diagrama Ishikawa permite revisar y discutir en grupos de trabajo los factores y elementos que afectan un problema determinado, motivando el análisis y la comprensión de la situación a través de la visualización de los motivos, circunstancias o razones que inciden en el mismo. Consecuentemente, el conocimiento pleno de la situación, estimula a estos grupos a presentar recomendaciones, planes de acción o sugerencias que podrían mitigar o atenuar los efectos negativos del problema, proyectando potenciales soluciones en el corto o mediano plazo.

2.2.6.4 Método 5W1H

Esta técnica es consecuencia de una obra literaria concebida por Rudyard Kipling en el año 1902, en donde al inicio de un poema describe "seis honestos sirvientes" y los identifica con los siguientes nombres: "Qué y Por qué y Cuándo y Cómo y Dónde y Quién". Argumentos que por sus letras iniciales en inglés (5W + 1H) fueron acogidos y utilizados ampliamente en la identificación y solución de problemas de índole empresarial, debido a que ayudan a determinar los factores o elementos causantes de inconvenientes de un proceso o trabajo en particular.

Además, como lo describe Eloísa Vasco, traductora de la obra Statistical method for quality improvement: "el modelo 5W1H es una herramienta utilizada por las organizaciones para la ejecución del proceso de planificación, que consiste en la construcción de una hoja de cálculo (matriz 5W1H) en el que se busca responder 6 preguntas, cuyas palabras en Inglés, se inician con W y H, a saber:

¿Qué (What)?, ¿Por qué (Why)?, ¿Cuándo (When)? ¿Dónde (Where)?, ¿Quién (Who)?, ¿Cómo (How)?" (Kume, 2002).

Con todo, para aplicar esta técnica es recomendable también utilizar varias veces la pregunta ¿**Why**? (porqué), con el objeto de establecer las principales e incluso todas las razones o causas que inciden en un problema, partiendo de la identificación de estos factores. Esto se lo puede apreciar en el siguiente ejemplo adaptado de la obra "Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de **Calidad"** (Ryu, y otros, 2003).

Método de las 5W1H (original)				
¿Qué problema se tiene?	**¿Dónde ocurre?**	**¿Cuándo ocurre?**	**¿Quién es el responsable?**	**¿Cómo ocurre?**
Las comandas no se llenan correctamente	En las mesas	Durante el horario de almuerzo de 12H00 a 15H00	Los meseros	Los meseros están llenando las comandas al mismo tiempo que reciben a otros comensales o atienden solicitudes de otros clientes
¿Por qué es problema?	**¿Por qué ocurre ahí?**	**¿Por qué ocurre entonces?**	**¿Porqué es responsable esta persona?**	**¿Por qué ocurre así?**
El alimento servido no es lo que el cliente ordenó	Ahí es donde se toman las órdenes	Hay mucha gente que viene a comer	Porque ellos son quienes toman las órdenes a clientes	No hay suficientes meseros en el horario de almuerzo y tratan de suplir las necesidades de muchos clientes a la vez
Método de las 5W1H (formulando soluciones)				
¿Qué se debe hacer?	**¿Dónde se debe hacer?**	**¿Cuándo se debe hacer?**	**¡Quén es el responsable?**	**¿Cómo debe hecerse?**
¿Por qué se debe hacer?; ¿Habrá un modo mejor?	¿Por qué se debe hacer ahí?	¡Por qué debe hacerse entonces?	¿Por qué debe ser esta persona la responsable?	¿Por qué debe hacerse así?

Figura 5. Matriz Ejemplo del Método 5W1H
Fuente: Manual de la Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad.

Esta metodología puede aportar mucha información, útil para canalizar un mejor análisis de la situación y una adecuada toma de decisiones. Por consiguiente, con la aplicación de las sugerencias se podrían obtener posibles soluciones a los problemas, defectos e inconvenientes en la gestión de un proceso.

2.2.6.5 Metodología de las 7+1 Pérdidas

Mejor conocido en el mundo occidental como los "7 Desperdicios", esta filosofía tiene su origen en Japón, siendo utilizado como pieza fundamental en el Sistema de Producción de Toyota Motor Company o TPS por sus siglas en inglés (Toyota Production System). El creador y artífice de esta metodología, Taiichi Ohno, fue empleado y luego uno de los principales ejecutivos de esta reconocida industria de vehículos a nivel mundial. Este exitoso y creativo autor, también fue el padre de la técnica del "Just in Time" aplicado en Toyota.

Originalmente, basados en la filosofía desarrollada por Ohno, se estableció el concepto de "Lean Manufacturing" o "Producción Esbelta", en donde se reconocen 7 tipos de desperdicios o pérdidas, las mismas que se pueden presentar en cualquier tipo de organización o empresa y ocurren desde la recepción de un pedido hasta el despacho del producto terminado. Adicionalmente, se ha considerado un octavo tipo de desperdicio que da origen a lo que en la "Producción Esbelta" se denomina 7+1 Tipos de Pérdidas.

En principio, se considera como pérdida o desperdicio toda actividad o elemento que genera algún tipo de costo, pero que no agrega valor ni al proceso ni al producto terminado; esto incluye, por supuesto, los componentes de comercialización, servicios y administración.

A continuación los autores de la obra "The Toyota Way Fieldbook" explican de forma resumida cada uno de los 7+1 desperdicios (Liker & Meier, 2006):

1. **Sobreproducción**: Procesar artículos más temprano o en mayor cantidad que la requerida por el cliente. Se considera como el principal y la causa de la mayoría de los otros desperdicios.
2. **Transporte**: Mover trabajo en proceso de un lado a otro, incluso cuando se recorren distancias cortas; también incluye el movimiento

de materiales, partes o producto terminado hacia y desde el almacenamiento.

3. **Tiempo de espera**: Operarios esperando por información o materiales para la producción, esperas por averías de máquinas o clientes esperando en el teléfono.
4. **Sobre-procesamiento o procesos inapropiados**: Realizar procedimientos innecesarios para procesar artículos, utilizar las herramientas o equipos inapropiados o proveer niveles de calidad más altos que los requeridos por el cliente.
5. **Exceso de inventario**: Excesivo almacenamiento de materia prima, producto en proceso y producto terminado. El principal problema con el exceso inventario radica en que oculta problemas que se presentan en la empresa.
6. **Defectos**: Repetición o corrección de procesos, también incluye re-trabajo en productos no conformes o devueltos por el cliente.
7. **Movimientos innecesarios**: Cualquier movimiento que el operario realice aparte de generar valor agregado al producto o servicio. Incluye a personas en la empresa subiendo y bajando por documentos, buscando, escogiendo, agachándose, etc. Incluso caminar innecesariamente es un desperdicio.
8. **Talento Humano**: Este es el octavo desperdicio y se refiere a no utilizar la creatividad e inteligencia de la fuerza de trabajo para eliminar desperdicios. Cuando los empleados no se han capacitado en los 7 desperdicios se pierde su aporte en ideas, oportunidades de mejoramiento, etc.

En consecuencia, resultaría de mucha utilidad para cualquier proyecto de Reingeniería utilizar la metodología de las 7+1 Pérdidas, especialmente cuando se analizan procesos de producción como es el caso de este trabajo de investigación.

2.2.7 El Equipo de Trabajo para una Reingeniería

Luego de haberse documentado los procesos, sobre todo los más críticos del negocio, a través de la aplicación de una o más de las técnicas tratadas, es necesario seleccionar aquellos procesos que se requieren mejorar y consecuentemente establecer los recursos humanos que conformarán los equipos de trabajo que tendrán a su cargo el análisis y la mejora de los procesos.

Como primera instancia se identifica quienes son los Responsables principales de los diferentes procesos; a estas personas se la reconoce como "dueños o propietarios del proceso". En algunos casos este "dueño del proceso" no tiene autoridad funcional ni control general sobre todas las actividades que componen un proceso, por lo tanto, esta responsabilidad la acogerá o se le asignará al Gerente o Jefe que tenga mayor participación en el desarrollo del proceso. Esta participación se la podría cuantificar considerando el grado de afectación que tendría el Responsable cuando se generan problemas.

Además, para que el trabajo del equipo del proyecto funcione de forma efectiva, los objetivos y la metodología del trabajo tienen que estar estructural y funcionalmente bien definidos, comunicados e incluso socializados con todos los integrantes del equipo, para que no exista ni se genere ningún tipo de descoordinación o resistencia al proyecto.

2.3 Marco Legal.-

Toda organización dedicada a producir y comercializar alimentos de consumo humano, debe promover principios éticos orientados a garantizar la inocuidad y calidad de sus productos, basados en buenas prácticas de manufactura. Sin embargo, cuando no existe control de parte de las autoridades legales o estatales, estos principios pueden ser obviados, mancillados o no practicados por los responsables de un proceso productivo.

Ventajosamente, durante la última década en el Ecuador se han creados varias leyes, reglamentos y otras normas jurídicas que regulan la producción y comercialización de productos alimenticios en el país, gestionando con ello el derecho universal a la salud de los ecuatorianos, como lo estipula el artículo 32 de la Constitución de la República del Ecuador, documento que también establece, en el artículo 361, a la Autoridad Sanitaria Nacional como el organismo rector de la Salud.

Además, existen otros instrumentos y normas jurídicas nacionales que regulan los establecimientos que producen, transportan o comercializan alimentos, los mismos que se citan a continuación:

- **Ley Orgánica de Salud**, que establece al Ministerio de Salud Pública como la Autoridad Sanitaria Nacional.
- **Decreto Ejecutivo 1290**, publicado en el Registro Oficial No. 788 del 13 de septiembre de 2012, que crea la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA
- **Ley Orgánica de Defensa al Consumidor**, que faculta al Defensor del Pueblo a conocer y pronunciarse sobre Reclamos y quejas de los consumidores. También existen la Dirección de Defensa del Consumidor (DIDECO), adscrita al Ministerio de Industrias y Productividad, así como Representantes de los Consumidores para ciertos tipos de negocios.

Finalmente, es oportuno citar, algunas Leyes relacionadas a la comercialización y gestión económica de negocios establecidos por Artesanos debidamente calificados y que se presentan seguidamente:

- **Ley y Reglamento Orgánico del Régimen Tributario Interno.**
- **Código del Trabajo.**
- **Ley de Defensa del Artesano.**
- **Ley de Fomento Artesanal.**

- **Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.**
- **Ley de Pesas y Medidas.**

Por consiguiente, es necesario expresar que lo desarrollado en este trabajo de investigación es congruente con toda la normativa legal vigente; por lo tanto las mejoras, cambios o modificaciones que se implementen como consecuencia de la Reingeniería Estratégica de las Panaderías Pankey, no se contraponen con ninguna ley, reglamento, decreto o norma jurídica establecida en el Ecuador.

Capítulo III. Tamaño y Modelo de Negocio de la Cadena de Panaderías Pankey.

3. Descripción del Negocio

3.1 Nombre de la organización

Panaderías Pankey.

3.2 Ubicación y tamaño

El grupo de Panaderías "Pankey", en la actualidad, lo conforman 3 locales instalados en el cantón Guayaquil, los mismos que se encuentran ubicados en las siguientes direcciones:

a) Establecimiento Matriz y Planta de Producción: Ciudadela Sauces IV, Bloque M-45, Solar 12.

Es el local principal, aquí se iniciaron las operaciones de este negocio y donde actualmente cuenta con la siguiente infraestructura:

1. La planta de producción con un área aproximada de 84 M2.
2. Zona de preparación y empaque de productos, que tiene 19 Mt2.
3. Área comercial y servicio al cliente que consta de 34,5 Mt2.
4. Bodega de materia prima y materiales, constituida en 14 Mt2.
5. Oficina, con aproximadamente 11 Mt2.

b) Sucursal Centro: Calle 9 de Octubre # 3142 y Calle Los Ríos.

Este local se apertura el año 2003 y cuenta con 2 áreas de trabajo:

1. Zona de producción, preparación y empaque de productos, constituida en aproximadamente 32,5 Mt2.
2. Área comercial y de servicio al cliente que tiene unos 25,5 metros cuadrados.

c) **Sucursal Avenida Orellana**: Sauces VIII, Avenida Francisco de Orellana s/n y Avenida Rodolfo Baquerizo Nazur (esquina).

Este local consta de 2 áreas de trabajo:

1. Zona de producción, preparación y empaque de productos, con unos 14,5 metros cuadrados.
2. Área comercial y servicio al cliente que presenta unos 22 Mt2.

3.3 Giro del Negocio

El principal giro que esta organización presenta es la producción y comercialización de productos de panadería, pastelería, postres y otros artículos complementarios, que se sirven o degustan con bebidas frías y calientes que pueden ser preparadas en sus propios establecimientos o se comercializan ya embotelladas.

Sin embargo, los dueños de Panaderías Pankey tienen la intención de diversificar y ampliar el concepto de estos negocios, combinándolos con la venta de otros artículos y servicios adicionales cuya demanda en el mercado se ha ido incrementando agresivamente durante la última década en el país.

3.4 Definición de los productos y servicios ofrecidos por "Pankey".-

El principal producto que se elabora y comercializa en este negocio es el Pan, con su gran variedad de presentaciones y sabores. Este artículo se lo considera de consumo masivo y forma parte de la canasta básica de la familia ecuatoriana; además, al existir un amplio nivel de competencia, los precios de este producto, y en especial el de tipo "enrollado", suelen ser muy accesibles al consumidor, razón por la cual los panificadores no pueden ampliar el margen de contribución de este artículo, manteniéndolo como un "producto gancho" para atraer y mantener su clientela de forma permanente.

Es por ello que los “Panaderos” en general ofrecen una amplia gama de Productos como dulces, bocaditos, tortas, pasteles, etcétera, que permiten marginar mejores tasas de utilidad, haciendo en ese sentido más rentable este negocio.

En el caso de Panaderías “Pankey”, la lista de productos comercializados (Anexo 1), se los ha clasificado en los siguientes grupos de inventario:

a) **Panes**: Que incluye pan por unidad, moldes y roscas.
b) **Dulces**: Que comprende donas, hojaldres, quesadillas, rollos y una variedad de postres.
c) **Bocaditos**: Como las trufas, galletas y las presentaciones “mini”.
d) **Pastelería**: Específicamente las Tortas Calientes y Frías.
e) **Bebidas**: Propias como Café, Avena y Leche de Soya y de proveedores, como Gaseosas, Jugos, Yogurt, Energizantes, Agua y Leches saborizadas.

Todos los productos de Panadería, Dulcería, Bocaditos y Pastelería, son manufacturados exclusivamente en su establecimiento principal ubicado en la ciudadela Sauces IV. En las otras 2 panaderías, solamente se hornean ciertas variedades de pan como el “enrollado” “cacho” y “dulce sencillo”; incluso, la masa de estos panes es elaborada en su local principal.

La importancia de hornear los panes descritos en el párrafo anterior, lo constituye el agradable y atrayente aroma del “pan caliente”, tan apreciado por sus consumidores.

.

En lo referente a las bebidas, estas se comercializan como bienes complementarios, que de una u otra forma coadyuvan en la diversificación de los ingresos de las 3 panaderías.

3.5 Formalización del negocio

3.5.1 Base legal y social

Este negocio, desde su constitución, se lo ha operado bajo el régimen artesanal, aprovechando los beneficios económicos y tributarios que conceden la Ley del Artesano y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento; por ello, Panaderías Pankey funciona como una sociedad de hecho que la conforman los ciudadanos colombianos Oscar Ferney Ramírez, socio principal, que ha aportado con un 70% de la inversión; y, Francisco Arnaldo Montoya con una aportación del 30%.

Sin embargo, el régimen artesanal tiene algunas limitantes de orden económico, que la sociedad está dispuesta a superarlas con el objeto de incursionar en nuevos mecanismos de comercialización, como las franquicias o fusionando el negocio en una Sociedad Anónima.

3.5.2 Propiedad Intelectual

El proceso del registro de la marca Pankey, en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, está bien adelantado, lo que al concretarse coadyuvará en el impulso de los planes de comercialización mediante el mecanismo de franquicia, citado en el apartado anterior.

Vale recalcar que el proceso de registro en el IEPI contempla no sólo la marca, sino además los artes utilizados en los suministros, papelería y material promocional que este negocio utiliza en la comercialización de sus productos.

3.6 Ventajas y distingos competitivos

Panaderías Pankey, presenta las siguientes ventajas competitivas y otras comparativas, respecto a su competencia:

1. Los socios de este negocio tienen más de 25 años de experiencia en la industria panadera, siendo su socio principal uno de los pioneros en la instalación de panaderías del tipo colombiana en el País.

2. El pan y dulces colombianos han alcanzado una alta aceptación de consumidores, especialmente en Guayaquil.

3. La variedad de presentaciones y sabores de sus productos, permite al cliente tener más opciones para escoger.

4. Se destacan algunos productos exclusivamente elaborados por Panaderías Pankey.

5. La amabilidad en el trato y la esmerada atención a sus clientes, hace una gran diferencia respecto al tipo de panaderías nacionales.

6. El stock permanente de productos y a toda hora, representa una ventaja que la distingue de sus competidores locales.

3.7 Modelo de Negocio

Durante los últimos doce años, en nuestro país, la tendencia en los negocios relacionados con la comercialización de pan, dulces y tortas ha sido agregarle valor, bajo la premisa de darles mayor comodidad y satisfacción a sus clientes. El valor agregado se lo ha materializado, ofreciendo a sus consumidores otros productos y servicios complementarios, primeramente ampliando sus locales con áreas de atención y consumo; es decir, locales tipo "cafetería" en donde adicional a la venta de panes, dulces y tortas, se ofrecen otros alimentos y bebidas, incluso, no derivados de la harina, como son las humitas, bolones, hayacas. Además, ciertos negocios comercializan almuerzos y platos a la carta, los mismos que al ser ofrecidos en locales con aire acondicionado, música ambiental y hasta conexión wifi a internet, atraen consumidores de mediano y alto poder adquisitivo.

En este nuevo enfoque del negocio del pan, ha incursionado agresivamente, por ejemplo, Panaderías California; sin embargo, la concepción de este tipo de establecimientos tiene mucha historia, si consideramos el caso de Dulcería La Palma, cuyo éxito se ha mantenido constante por más de 100 años.

En la actualidad, la creciente tendencia en la instalación de estos negocios, es mejor aprovechada por cadenas de cafeterías como "Juan Valdez", "Pasteles y Compañía" y con mucho más éxito por "Sweet & Coffee", que incluso comercializa su franquicia a nivel nacional.

A nivel local e incluso mundial el negocio tradicional de las panaderías, se concentra básicamente en grupos específicos de consumidores: "El cliente principal de este tipo de establecimientos está formado por particulares, destacando las amas de casa como principal grupo de compra." (C.E.E.I. Galicia S. A., 2009, pág. 13).

En cambio, la nueva conceptualización del negocio tiene una altísima aceptación en el mercado, porque ha atraído a grupos de consumidores jóvenes, así como de ejecutivos y estudiantes, que aprovechan estos lugares para reunirse o para degustar su postre preferido. Además, este tipo de establecimiento ofrece al consumidor típico, nuevas variedades de productos para su gusto y satisfacción, como es el caso de "combos" de desayuno o "piqueos" de sal y dulce.

Basado en toda la coyuntura descrita, los socios de las Panaderías Pankey, además de producir y comercializar sus propia gama de productos en sus establecimientos, también esperan participar activamente como proveedores de cafeterías o dulcerías como Sweet & Coffee o la franquicia colombiana "Juan Valdez"; es decir, desean aprovechar los cambios y transformar el giro del negocio hacia una mediana industria panadera, que permita ganar más mercado y proyectar mayores ganancias en el mediano plazo.

Capítulo IV. Análisis de la Situación Actual.

4. Funciones y Procesos ejecutados en Panaderías Pankey

4.1 Introducción.-

Al inicio de esta investigación, Pankey no cuenta con ningún documento que presente su estructura organizacional, menos aún manuales u organigramas en donde se puedan identificar las funciones, tareas o actividades desarrolladas en cada una de sus áreas operativas; por ello, se procedió a levantar datos mediante un cuestionario y varias entrevistas enfocadas en establecer los procesos y actividades desarrolladas en este negocio y paralelamente recaudar información relevante de la situación actual de las panaderías. Dichos documentos y la tabulación de sus resultados se los resume en el siguiente detalle:

- Cuestionario para Documentación de Procesos (Anexo 2);
- Entrevista al Gerente General de Pankey (Anexo 3);
- Resultados de la Entrevista al Gerente de Pankey (Anexo 4);
- Entrevistas para evaluar nivel de conocimiento de los Trabajadores de Panaderías Pankey (Anexo 5);
- Resultados de las Entrevistas a Empleados de Pankey (Anexo 6);
- Discusión de los Resultados de las Entrevistas (Anexo 7).

Adicionalmente, mediante el método de observación directa, se efectúo el relevamiento de información de la mayoría de las actividades ejecutadas tanto en la planta de producción y oficina administrativa, así como en las áreas de exhibición y atención al cliente de todos sus establecimientos comerciales. En consecuencia, se pudo establecer que la mayor cantidad de actividades y tareas que se desarrollan en las Panaderías Pankey, corresponden a procesos relacionados con la manufactura y venta de los productos elaborados y comercializados en este negocio.

Por lo tanto, estas tareas se las ha clasificado de acuerdo a su ámbito de gestión, con el propósito de estudiarlos de forma independiente y con ello obtener información más detallada de cada actividad y consecuentemente alcanzar el objetivo inicial de construir un "Organigrama General" de la institución para determinar la situación actual de esta pequeña industria y a partir de esta esgrimir los métodos y técnicas que se podrían aplicar en la reingeniería de sus procesos más críticos.

4.2 Organigrama General de Panaderías Pankey

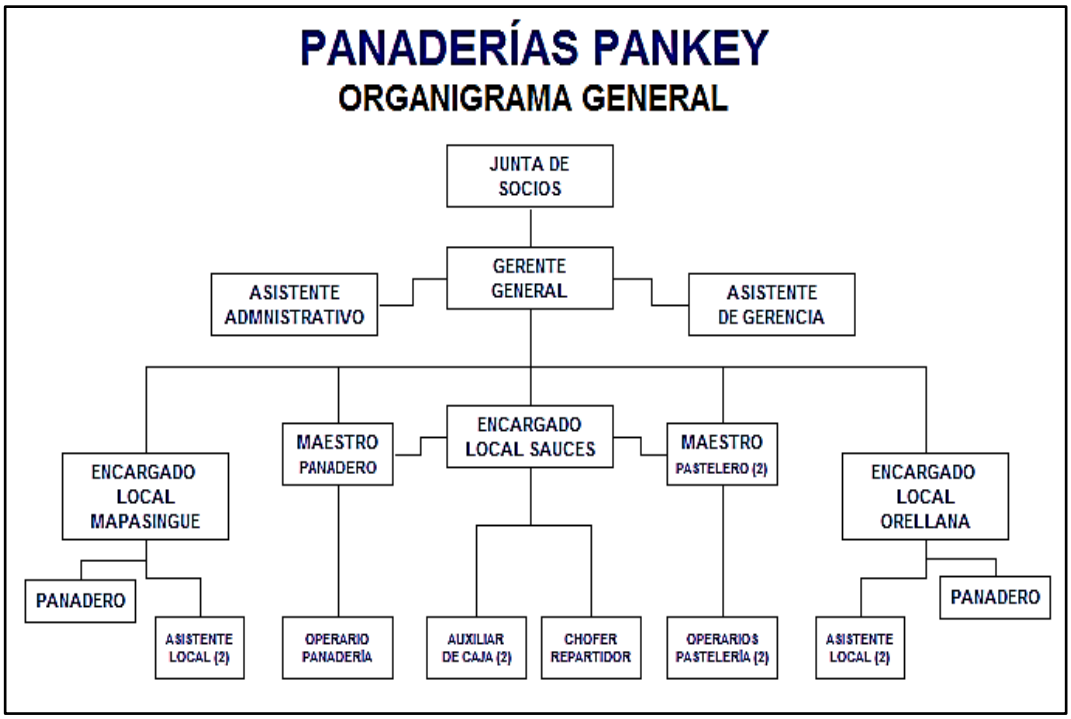


Figura 6. Organigrama General Panaderías Pankey.
Fuente: Elaborado por el Autor.

En el relevamiento de la información se documentó el organigrama funcional de Panaderías Pankey, tal como se aprecia en la Figura 6; este diagrama nos presenta una visión general de la forma como se administran las diversas operaciones desarrolladas en este negocio, en especial las relaciones jerárquicas establecidas informalmente, así como la distribución del personal en las tres unidades de negocio.

4.3 Descripción de Funciones y Responsabilidades por Cargos

4.3.1 Junta de Socios.-

A pesar de que Panaderías Pankey es una sociedad de hecho, solamente el accionista mayoritario dirige las operaciones de las 3 Panaderías, razón por la cual el estamento "Junta de Socios" no incide ni decide sobre las operaciones ejecutadas en esta institución. Simplemente, los 2 socios mantienen reuniones de forma periódica (por lo general mensualmente), habida cuenta que el accionista minoritario demanda una retribución mensual por su monto invertido.

4.3.2 Gerencia General.-

El Gerente General prácticamente supervisa y gestiona todas las actividades realizadas en la empresa, entre ellas citamos las siguientes:

a) Contacta y negocia con proveedores;

b) Gestiona y efectúa las compras;

c) Contrata y paga los servicios básicos;

d) Inspecciona, asesora y apoya los procesos de producción;

e) Coordina la distribución de los productos a las 3 panaderías;

f) Supervisa y apoya periódicamente la atención a Clientes;

g) Gestiona la comercialización con sub-distribuidores.

Por si esto fuera poco, la Gerencia General se encarga de supervisar las actividades recurrentes de selección, contratación y supervisión de los empleados, verificación de nóminas de pago y la gestión del efectivo. También coordina y revisa las transacciones económicas y tributarias declaradas mensualmente al SRI.

4.3.3 Asistente de Gerencia.-

Este empleado es de suma confianza del Gerente y Socio principal del negocio. Se encarga de apoyarlo en las actividades de selección, reclutamiento y

administración de la nómina del talento humano; esto incluye la gestión y liquidación de los aportes patronales y personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Además gestiona y realiza, en estricta coordinación con el Gerente, las siguientes actividades:

- Liquidación, declaración y pago de los impuestos fiscales al Servicio de Rentas Internas;
- Registro informal y pago de Facturas de servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, teléfono, internet);
- Contactos telefónicos con ciertos proveedores.
- Gestión, tramitación y pago de impuestos varios (municipio, cuerpo de bomberos, ministerio de salud pública);
- Registros de ingresos y desembolsos en libros internos.
- Administración y control de las obligaciones con el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Monitoreo extracontable del negocio, mediante reportes en Excel.
- Apoyo en la toma de decisiones de la Gerencia General.

4.3.4 Asistente Administrativo.-

El crecimiento del negocio incidió para que se contrate este recurso, que sin habérsele definido claramente sus funciones, el mismo se encarga de las siguientes tareas en el Establecimiento Matriz:

- Soporte a la función de producción en la Planta.
- Determinación de las necesidades de Materia Prima y Suministros.
- Custodia de Inventarios de Materia Prima y Suministros.
- Costeo extracontable de los artículos producidos en la planta.
- Toma física de las existencias de Productos Terminados.
- Control de Asistencia del Personal del Local Principal.
- Apoyo al Gerente General en la gestión de compras y proveedores.

- Supervisión de la imagen y presentación de las Áreas de Exhibición y Venta de productos.
- Otras actividades administrativas poco especificadas.

4.3.5 Encargados de Local.-

En términos generales, realizan diversas actividades inherentes a la administración comercial de los locales. En ese sentido, son los responsables del abastecimiento, logística y comercialización de los productos y servicios ofrecidos por cada una de las Tiendas Pankey.

Aunque estas funciones no son ejercidas completamente por todos los Encargados de Local, las mismas se las puede describir de la siguiente manera:

- Apertura y Cierre oportuno de los Locales.
- Coordinar y controlar los horarios de trabajo de los Trabajadores.
- Recibir y controlar los Recursos Humanos asignados al Local.
- Efectuar diariamente los pedidos de Productos y Suministros a la Planta y Proveedores.
- Gestionar y verificar el despacho oportuno de los productos comercializados en la Panadería bajo su mando.
- Velar por el buen uso, mantenimiento y reparación de los Bienes y Equipos asignados a su Local.
- Coordinar la contratación de Recursos Humanos, cuando estos sean liquidado o abandonen el trabajo.
- Supervisar permanentemente a los empleados en la gestión de atención a los Clientes.
- Incentivar la limpieza y el aseo continuo del Local y del personal a su cargo.
- Realizar periódicamente inventarios físicos de los Productos.
- Velar por la calidad y presentación idónea del producto expendido en su tienda.

- Controlar el manejo del efectivo en las Cajas.
- Supervisar los cierres de Caja diarios y efectuar la entrega o depósito del dinero en las cuentas de Pankey.
- Reportar a la Gerencia General cualquier novedad o incidente que afecte el normal desempeño del negocio.

4.3.6 Maestros Panaderos.-

Estos empleados son del área de Producción, siendo su objetivo fundamental el de producir la cantidad y variedad necesaria de Panes para que sean comercializados en el Local. En ese sentido, los Maestros Panaderos de la Planta ubicada en Sauces IV, tienen el encargo de elaborar todas las variedades de Pan que se comercializan en los 3 locales de Pankey.

En cambio, los Maestros Panaderos de los Locales de la Avenida 9 de Octubre y de la Avenida Francisco de Orellana solamente producen las siguientes variedades de Pan:

- Enrollados
- Cachos
- Dulce
- Baguete
- Roscas

4.3.7 Maestros Pasteleros.-

Este cargo sólo existe en la Planta ubicada en Sauces IV, debido a que los 3 locales se abastecen de esta unidad de producción.

Las funciones desempeñadas por los Maestros Pasteleros es variada y en muchas ocasiones indeterminada, porque además de elaborar Tortas básicas o estándar de diferentes tipos, también producen Dulces, Bocaditos, Galletas y otros

artículos de pastelería; esto, genera inconvenientes entre los "Pasteleros" y sus operarios, cuando se distribuye de forma incorrecta o apresurada los requerimientos de los Clientes bajo el formato "bajo pedido", originando desequilibrios en la carga de producción entre uno y otro equipo de Pasteleros.

Todos estos productos se elaboran para la exhibición y venta en los 3 locales de Pankey; adicionalmente, producen tortas especiales bajo pedido en base a una hoja de ruta que cubre la demanda de los 3 establecimientos.

4.3.8 Operarios de Panadería/Pastelería.-

Estos empleados se encargan de apoyar las labores de los Maestros Panaderos y Pasteleros, siendo su apoyo inmediato en la ejecución de las tareas de producción en la Planta de Producción de Pankey; es decir, igual que el caso de los Pasteleros, este cargo solamente funciona en el local principal de este negocio.

Adicionalmente, estos operarios también realizan las labores de limpieza de utensilios, equipos y área de producción en donde elaborar los diferentes productos comercializados en las Panaderías Pankey.

4.3.9 Asistente de Servicio al Cliente.-

Los Asistentes de Servicio al Cliente se encargan de labores directamente ligadas a la comercialización y la atención de los Clientes en las áreas de exhibición y ventas. Entre esas tareas, se resaltan:

- Atender los requerimientos de los Consumidores.
- Guiar y recomendar a los Clientes la adquisición de un producto.
- Estimular la venta de artículos complementarios a los que un Cliente está adquiriendo.
- Sugerir y cotizar productos "bajo pedido" de los Clientes.
- Cobrar las ventas realizadas en el local.
- Manejar el dinero recibido en Caja.

- Colaborar con la limpieza de las áreas de exhibición y ventas.
- Ubicar los productos en las áreas de exhibición.

Este Personal también tiene que efectuar la limpieza de las vitrinas, perchas, mostradores y todos los utensilios y equipos asignados al área de exhibición y ventas; sin embargo, en muchas ocasiones no se le informa esto al empleado, lo cual genera conflictos al momento de cumplir estas actividades diarias.

4.3.10 Chofer Transportista.-

Las actividades del Chofer, giran en torno a las necesidades que presenta la Planta de Producción a la hora de distribuir los productos elaborados en la misma; por lo tanto, este recurso se encarga de transportar, en una furgoneta acondicionada para este trabajo, los diferentes productos hacia los establecimientos de Pankey en la Avenida 9 de Octubre y de la Avenida Francisco de Orellana.

Además, el Chofer realiza periódicamente el transporte de la Harina y otros materiales o suministros utilizados en los procesos de producción y comercialización de los diferentes productos de Pankey. Vale recalcar, que la distribución de los productos desde la Planta, hasta los locales de Pankey, se efectúa 2 veces por día.

En este proceso, de acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, regularmente se generan desperdicios por el daño o caída de Pasteles o Bocaditos debido a movimientos bruscos del automotor.

4.4 Mapeo y Análisis de los Procesos de Pankey

De acuerdo a lo descrito en el apartado 2.3.1 y fundamentados en el modelo de “Gestión por Procesos”, las actividades desarrolladas en Pankey, se las

puede segmentar, mejor dicho proyectar, en 3 grandes Macroprocesos con sus respectivos Procesos, generándose la siguiente clasificación:

1. **Procesos Gobernantes.**
   1.1. Planificación Estratégica
   1.2. Direccionamiento Estratégico
   1.3. Desarrollo Institucional
2. **Procesos de Negocio.**
   2.1. Abastecimiento
   2.2. Producción
   2.3. Comercialización
3. **Procesos de Apoyo.**
   3.1. Recursos Humanos
   3.2. Administración
   3.3. Finanzas

4.4.1 Análisis de los Procesos Gobernantes

4.4.1.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica se fundamenta en el establecimiento de objetivos estratégicos y planes de acción alineados con una visión de futuro, que tienen como finalidad conseguir determinados resultados en horizontes de corto, mediano y largo plazo.

Lamentablemente en Panaderías Pankey no se aplica ni aprovecha los beneficios de esta valiosa herramienta, que permitiría primeramente analizar y evaluar el escenario actual del negocio, además de definir objetivos y estrategias debidamente alineadas, para finalmente proyectar la empresa mediante planes de acción que prioricen la mejora de los procesos y en consecuencia la recuperación económica del negocio.

Lo único que ha venido realizando la Gerencia General es delinear informalmente propósitos de un mejor manejo económico, orientado a controlar los egresos e incrementar las ventas; no obstante, a pesar del empeño y todos los

esfuerzos en los que ha incurrido, las ideas y acciones aplicadas no han generado los resultados que los dueños del negocio esperan.

4.4.1.2 Direccionamiento Estratégico

De acuerdo a como lo resume Idalberto Chiavenato en una de sus obras, la Dirección es una "Función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. A partir de la dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa" (Chiavenato, 2004).

En el sentido básico, lo enunciado por Chiavenato, autor experto en temas administrativos, el Gerente General de Pankey consume gran parte de su tiempo en la dirección operativa de las tres Panaderías, involucrándose activamente en la mayoría de los procesos de negocio, pero descuidándose en gran medida de los procesos de apoyo relativos a la administración financiera y la gestión integral de los recursos humanos de la empresa.

Es meritorio de todas formas, resaltar el interés que tiene el Copropietario y Gerente de este negocio para dedicar y prestar mayor atención a los procesos de apoyo referidos en el párrafo anterior, con el objeto de buscar un equilibrio en su gestión gerencial y de esta forma contribuir activamente en las potenciales mejoras a la cadena de valor de Panaderías Pankey.

4.4.1.3 Desarrollo Institucional

Como se presenta en una de las páginas web de la Universidad de Guadalajara, "desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios

ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional" (Universidad de Guadalajara, 2014).

Por lo tanto, se concibe que las actividades de desarrollo institucional están íntimamente ligadas al proceso de planificación estratégica, que prácticamente no se aprovecha en Panaderías Pankey, resultando por demás obvio que tampoco se apliquen los beneficios del proceso de desarrollo institucional, por cuanto los dueños de este negocio relacionan estas actividades como para ser implementadas solamente en compañías o empresas grandes; además, creen que mucho más valioso es mantenerse como Artesanos Calificados por los beneficios tributarios y económicos derivados de esta situación.

4.4.2 Análisis de los Procesos de Negocio

4.4.2.1 Procesos de Abastecimiento

Para la producción de panes, tortas, galletas, bocaditos y en general todos los productos de panadería y pastelería, la materia prima la constituyen la harina de trigo y el azúcar. Adicionalmente, pero en menor grado, otros materiales directos de la industria panificadora, lo conforman la margarina, la manteca, la levadura, los huevos y la sal.

Panaderías Pankey para proveerse de la materia prima, materiales y servicios que demandan sus procesos internos, realiza las siguientes actividades operativas que han sido agrupadas en el Macroproceso Abastecimiento:

1. Gestión de Compras
2. Recepción de Compras
3. Almacenaje y Control de Materiales
4. Despacho de Materiales

Estas actividades serán tratadas individualmente como Procesos y se las ha ordenado de acuerdo a un ciclo lógico de aprovisionamiento, iniciando con el Proceso de Evaluación de Proveedores.

4.4.2.1.1 Gestión de Compras.-

La adquisición de la materia prima, generalmente se la efectúa de acuerdo a los niveles esperados de producción para los siguientes 2 días, excepto cuando las compras se realizan los viernes, día en el cual se planea la compra para 3 días. En todo caso, la costumbre estriba en efectuar 3 adquisiciones semanales, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Días de Compra y Producción de Panaderías Pankey.

Día de Compra	**Días de Producción**		
Lunes	Martes	Miércoles	
Miércoles	Jueves	Viernes	
Viernes	Sábado	Domingo	Lunes

Esta gestión, usualmente la realiza el Asistente Administrativo de la Panadería, quien generalmente efectúa los pedidos de acuerdo a los volúmenes y cantidades que se han utilizado en los períodos de producción inmediatamente anteriores; esto es, la semana anterior o la última fecha de compra. Con estos datos, este empleado coordina con el Gerente la adquisición de los productos necesarios para la producción.

Previo a la ejecución de la compra, se verifica "visualmente" los saldos del inventario físico de las mercaderías que se van adquirir, actividad que a veces toma su tiempo, porque en el caso de la harina de trigo se requiere que se constante los sacos existentes tanto en el área de producción, así como en otros espacios destinados para su almacenaje. Algunas veces, también se revisa la situación económica y contractual con los Proveedores a los cuales se les va a efectuar la compra; en especial cuando se tienen cuentas pendientes por pagarle.

En este proceso no se emite un documento formal como "Orden de Compra" o "Nota de Pedido", sino simplemente se lo efectúa mediante el uso de un formato "Nota de Venta" (no autorizado por el SRI). Es más, el Gerente-Propietario de la Panadería, argumenta que este tipo de documento no es necesario, debido a que gran parte de sus proveedores no son habituales y las compras se las hace con dinero en efectivo.

4.4.2.1.2 Recepción de Compras.-

Por lo general, el Gerente General con la ayuda del Chofer y/o cualquier otro empleado, verifican lo recibido en el local y lo comparan con la factura emitida por el Proveedor, para asegurarse de que las cantidades, unidades o pesos facturados estén conforme a lo que están recibiendo; no obstante, en el levantamiento de datos de este proceso se observó que no se cumple a cabalidad la tarea de confirmar lo que se recibe versus lo que el Proveedor está facturando.

Gran parte de la materia prima y materiales, se adquieren a proveedores no permanentes, los mismos que despachan sus productos en su local o almacén, lo cual significa que la recepción de estos insumos, por lo general, lo efectúa un empleado que realiza labores misceláneas como chofer y conserje de este negocio; es decir, solamente se preocupa exclusivamente que le despachen la cantidad o volumen facturado.

Finalmente, luego de la recepción física de la mercadería, se efectúa el registro de la transacción en un cuaderno o libreta de control, que sirve para realizar el cuadre diario de caja, cuando el pago se hace en efectivo o en su defecto, para anotar la cuenta por pagar del Proveedor, si la compra es a crédito. Vale resaltar, que no es recurrente ni obligatorio el registro de estas transacciones en el cuaderno de control.

4.4.2.1.3 Almacenaje y Control de Materiales.-

Panaderías Pankey sólo cuenta con una bodega pequeña en la planta alta de su local matriz, debido a que en este lugar también funciona la Planta de producción que abastece al resto de la cadena. En el resto de panaderías no se almacenan materiales, sino sólo pequeñas cantidades de materia

Figura 7. Área de Bodega (Materias Primas).
Fuente: Elaborado por el Autor.

prima y además bebidas envasadas que se comercializan tal cual se adquieren a los Proveedores.

En la pequeña bodega (Figuras 7 y 8), se ubican varios ítems considerados como materiales directos de producción, como, la harina, azúcar, huevos, levaduras y esencias; además se guarda Colas y varias bebidas embotelladas, así como otros productos de uso o comercialización recurrentes.

Vale recalcar, que la Bodega por estar ubicada en la Planta Alta del local Matriz y debido al peso y gran tamaño que tienen los sacos de harina de trigo y azúcar, estos insumos también se ubican en las áreas anexas a la Planta con el objeto que el personal de producción acceda con mayor agilidad a estos insumos.

Figura 8. Área de Bodega (Bebidas envasadas).
Fuente: Elaborado por el Autor.

En lo que se refiere al Control de estas mercaderías, los únicos registros de consumo de materias primas, se lo efectúa en un cuaderno que lo custodia el Asistente de Gerencia; no obstante, este cuaderno se lo utiliza muy poco e incluso es de fácil manipulación por parte de los empleados, porque permanece en un escritorio de fácil acceso para todo el personal.

En el levantamiento de datos, también se detectó que no sólo las materias primas, sino también las bebidas envasadas (Figura 8), no se registran en kardex ni las entradas menos aún las salidas de insumos; tampoco se realizan inventarios físicos de control, con los que se podrían establecer los márgenes de contribución para cada una de las líneas de producción.

En resumen, el control de stock en esta "Bodeguita" prácticamente no se realiza, porque no hay registros ni existen reportes de inventarios; esto incide negativamente porque se generen de manera imprevista requerimientos urgentes de compra de algunos elementos necesarios para la producción, especialmente en las líneas correspondientes a la preparación de bebidas, así como en la elaboración de Tortas.

Al no existir este control, no se puede determinar un inventario exacto de la materia prima y otros artículo de consumo o venta; razón por la cual, antes de realizar una compra se recurre a la confirmación del stock vía inspección física de la bodeguita o de aquellos espacios en donde se ubican la harina de trigo o el azúcar. Obviamente, esta gestión no es lo suficientemente confiable para determinar las cantidades óptimas requeridas para el negocio.

4.4.2.1.4 Despacho de Materiales.-

Así como no existen controles en la recepción de las mercaderías en la Bodega, tampoco se controla el despacho de estos materiales; es más, los requerimientos del área de producción son realizados sin ningún tipo de documento que justifique la salida de la materia prima desde el área de almacenamiento, hasta la planta de producción, ocasionando con ello mucho malestar al Gerente propietario de Pankey, porque se siente imposibilitado de verificar periódicamente el stock de la bodega.

Simplemente, cuando se necesitan materiales o insumos de producción, los Panaderos o Pasteleros instruyen a sus operarios para que lo soliciten y/o recojan directamente desde la Bodega donde se almacenan estos productos y los trasladen a las respectivas áreas de producción. Vale recalcar que esta práctica es una mala costumbre adoptada por los trabajadores y aceptada a regañadientes por los dueños, al no tener suficientes recursos humanos para cubrir esta necesidad imperiosa de cuantificar los costos de producción y los márgenes de contribución de que producto.

4.4.2.2 Procesos de Producción.-

Pankey cuenta con una pequeña Planta de Producción en su local principal; en este lugar, de acuerdo a las actividades desempeñadas, se identifican 5 líneas y 3 ambientes de producción según Tabla 2:

Tabla 2. Líneas de Producción "Pankey".

Línea de Producción	**Ambiente o Área**
1.- Línea Panadería	Área de Calientes
2.- Línea Dulcería y Tortas Secas	
3.- Línea Galletería y Bocaditos	
4.- Línea Pastelería y Decoración de Tortas	Área de Decoración
5.- Línea de Postres y Bebidas	Área de Postres

Fuente: Elaborado por el Autor.

Los procesos de las 3 primeras líneas (panadería, dulcería, tortas secas, galletas y bocaditos) se realizan en lo que se podría denominar área de producción "calientes"; esta zona se encuentra separada de las otras líneas (pastelería, decoración de tortas, postres y bebidas).

Por lo tanto, la infraestructura y el equipamiento de estos ambientes de producción se describirán en ese orden. Adicionalmente, para complementar la información se presentarán las imágenes de varios equipos, muebles, enseres y utensilios que se usan en todos los procesos de producción de "Pankey".

Línea de Dulcería y Tortas Secas.- Aquí, se elaboran las tortas bases de vainilla y chocolate, así como los dulces de hojaldre, brazos gitanos, pan de leche, caracoles, suspiros entre otros. En esta área existe una mesa de trabajo metálica, un congelador, una batidora eléctrica *(Figura 11)*, 8 latas de aluminio, 1 Repisa metálica con ruedas y 40 moldes para hornear las tortas.

Figura 11. Batidora Eléctrica.
Fuente: Elaborado por el Autor

Línea Panadería.- En este ambiente de producción, se ubican la Mezcladora Artesanal[1] y el Cilindro Eléctrico[2] *(Figuras 9 y 10)*; 2 mesas de trabajo, en donde se le da forma a las masas; 2 hornos a gas, con capacidad para 16 latas de pan cada uno y la Cámara con Vaporizador[3]. Además, 4 Repisas Metálicas con ruedas y aproximadamente 40 latas metálicas.

Figura 9. Mezcladora Artesanal.
Fuente: Elaborado por el Autor

Figura 10. Cilindro Eléctrico.
Fuente: Elaborado por el Autor

Línea Galletería y Bocaditos.- En esta área se producen galletas, bocaditos y postres como el dulce de 3 leches, tortas mojadas, brazos gitanos, queso de leche, quesadillas, etc. Tiene una amplia mesa de trabajo en donde se ejecutan labores de mezcla y decoración postres como se aprecia en la Figura 12; además existe una balanza electrónica para pesar ingredientes, una cocina industrial, 12 latas metálicas y 15 moldes pequeños; junto a este ambiente se encuentran 3 lavaderos con agua potable, que se utilizan para limpiar la mayoría de utensilios de la Planta de Producción.

Figura 12. Mesa de Trabajo Línea de Galletería y Bocaditos.
Fuente: Elaborado por el Autor

[1] **Mezcladora Artesanal:** Es un mueble cóncavo metálico en donde se combinan o mezclan los ingredientes para elaborar las masas de forma manual.
[2] **Cilindro Eléctrico:** Máquina que estira, compacta y suaviza las masas para elaborar varios productos de panadería y dulcería.
[3] **Cámara con Vaporizador:** Equipo eléctrico que permite leudar de forma más aceleradas las masas del pan.

Vale recalcar, que esta área es una de las más estables en cuanto a la distribución de tareas y cumplimiento de las órdenes de producción diarias, resaltándose la estabilidad que mantiene el encargado de esta línea de producción.

Línea Pastelería y Decoración de Tortas.- En este ambiente es en donde se procesan las órdenes de producción de tortas y pasteles, tanto los de exhibición, así como los de pedidos individuales. Sin embargo, en este lugar se trabajan con las tortas secas previamente elaboradas en el "Área de Calientes", siendo en este espacio en donde se rellenan y decoran de acuerdo a la demanda y especificaciones del consumidor (*Figura 13*). Aquí se encuentran 2 mesas de trabajo, 1 Batidora eléctrica, 1 Licuadora, 20 latas metálicas, 4 repisas y otros utensilios para cortar y adornar los productos.

Figura13. Área Decoración de Tortas.
Fuente: Elaborado por el Autor

Línea de Postres y Bebidas.- En esta área se elaboran Avenas, Morocho, Gelatinas, Flanes, etc. Aquí se hayan 2 mesones de concreto (*Figura 14*) con lavadero y grifo de agua; además, se encuentra 1 Batidora, 1 Licuadora, 5 latas metálicas y varias repisas donde ubican los productos en proceso y terminados.

Figura 14. Mesón para Preparar y Decorar Postres.
Fuente: Elaborado por el Autor

Luego de conocer como está distribuida la infraestructura de la planta de producción, se procederá a describir las actividades desarrolladas en este Macroproceso, las mismas que se han clasificado en los siguientes procesos:

1. Programación de la Producción;
2. Pedidos de Materiales;
3. Mezcla y Preparación de Masas;
4. Reposo y Fermentación;
5. Moldeado y Acabado;
6. Horneado y Enfriamiento;
7. Decoración Final.

4.4.2.2.1 Programación de la Producción.-

Este proceso consiste en cuantificar los volúmenes de Pan, Tortas y otros productos que se van a elaborar en el transcurso del día; los mismos se clasifican por su variedad, tamaño, peso y sabor, teniendo en cuenta la cantidad aproximada de harina, azúcar, levadura y otros elementos que se utilizarán en el ciclo de producción y en la venta diaria de las 3 panaderías.

Vale recalcar, que en la actualidad la producción diaria de panes se fundamenta en cantidades "estándar", dependiendo el día de la semana; este volumen suele incrementarse en las quincenas y fines de mes o por órdenes verbales del Gerente General o algún Responsable de la Panadería. Con estas consideraciones, por lo regular la programación diaria para la producción de Pan se presenta en la siguiente Tabla:

Tabla 3. Programación Diaria para Producción de Pan.

Productos	**Lunes**	**Mar - Jue**	**Viernes**	**Sábado**	**Domingo**
Enrollado	820	360	460	680	320
Cachos	200	140	180	240	100
Dulce Sencillo	120	100	120	120	60
Mantequilla Pequeño	120	100	100	120	60
Mixto	100	100	80	80	40
Suizo	60	80	70	60	30

Productos	**Lunes**	**Mar - Jue**	**Viernes**	**Sábado**	**Domingo**
Buñuelos	80	80	60	50	20
Pan Chorizo	20	80	60	40	20
Integral	20	80	50	40	20
Pan de Soya	40	80	50	40	20
Dulce – Manjar	30	80	50	50	20
Pan de Bono	20	80	40	30	0
Empanada-Dulce	20	80	60	40	0
Otras Variedades	100	220	180	180	90
Producción diaria:	**1.750**	**1.660**	**1.560**	**1.770**	**800**

Fuente: Elaborado por el Autor.

En cambio, para la producción de Tortas, Galletas y Bocaditos, es el Asistente de Gerencia quien recopila todos los pedidos recibidos desde las 2 Panaderías sucursales y lo consolida con las requisiciones de la Panadería matriz. Con esta información elabora en hoja de Excel las "Órdenes de Producción" para todas las líneas de productos, las mismas que las imprime y reparte a cada uno de los Responsables en la Planta.

No obstante, en repetidas ocasiones no se llegan a cumplir los volúmenes de producción especificados en estas órdenes, debido a varios justificativos, en especial el argumento de la incorrecta o injusta distribución del trabajo en la Línea de Pastelería y Decoración de Tortas, en donde existen hasta 3 pasteleros encargados de la Producción.

4.4.2.2.2 Pedido de Materiales.-

En la Planta de Producción, lo único que se puede distinguir son los 3 ambientes de producción (Caliente, Postres y Decoración), como ya se lo trató en párrafos anteriores; en estas áreas, rutinariamente quedan pequeños stocks de aquella materia prima que se puede conservar al ambiente como la harina, levadura, huevos, sal. Estos materiales, son los primeros en ser utilizados al inicio

de cada día, mientras que el resto de materia prima se la recoge de las respectivas áreas de ubicación, incluso de la bodeguita ubicada en la planta alta de la Panadería Matriz.

Vale recalcar, que no existe ningún tipo de registro ni control del consumo o utilización de materiales, lo cual incide directamente en la cuantificación de los Costos directos de Producción e inclusive en el Reabastecimiento planificado de la Materia Prima y Materiales; es decir, se afecta la cadena de valor de este negocio, por cuanto no se puede determinar a ciencia cierta los márgenes de contribución de los productos, menos aún la rentabilidad neta de cada una de la Líneas de Producción de Pankey.

4.4.2.2.3 Mezcla y Preparación de Masas.-

En la Línea de Panadería, este proceso comienza muy temprano por la mañana, cuando se combinan los materiales para elaborar la masa base, también llamada "masa madre". El maestro panadero y sus operarios utilizan técnicas artesanales de amasamiento, efectuando manualmente la mezcla de la harina con el agua, azúcar, huevos, así como porciones de sal y otros ingredientes a la medida.

Figura 15. Mezcla de Materia Prima.
Fuente: Elaborado por el Autor

Previo a la combinación de los ingredientes, se pesan los materiales, utilizando la balanza electrónica, sobre la cual se ubican recipientes plásticos en donde, se vierten 12.500 gramos de harina (o una arroba de harina, según el léxico utilizado en la planta); esto equivale a la cuarta parte de un saco de harina de trigo estimado en 50 Kilogramos. Vale anotar que la arroba, según datos de pesas y

medidas antiguas, es una medida de masa equivalente a 12,5 Kilos; sin embargo, el uso de esta unidad de medida está descontinuado.

Vertidos todos los ingredientes en la mezcladora artesanal, los esparcen, mezclan y riegan de tal forma que forman una masa grumosa que la mueven vigorosamente, la mezclan y estiran con las manos (Figuras 15 y 16), para luego doblarla, comprimirla, desdoblarla y de nuevo estirarla, repitiendo por varias ocasiones esta actividad. Como lo manifiesta una Asociación de Productores de Pan en España: "La masa comienza a formarse justo en el instante cuando se produce la mezcla de la harina con el agua. En este momento el medio acuoso permite que aparezcan algunas reacciones químicas que transforman la mezcla en una masa casi fibrosa" (Asociación Provincial de Fabricantes de Pan de Toledo, 2013). Más aún, si se le agrega levadura y se usan las manos para estirarla y comprimirla, se solidifica en una consistente y fibrosa masa lista para el siguiente subproceso.

Figura 16. Preparación de la Masa de Pan.
Fuente: Elaborado por el Autor

Inmediatamente después de la mezcla integral de todos los componentes, esta masa se la procede a estirar y planchar en el Cilindro Eléctrico, con el propósito de suavizarla y darle un acabado "elástico" a la masa, para finalmente expandirla sobre las mesas de trabajo de la Planta, estirándola con un rodillo metálico, como se puede apreciar en la F*igura 17*.

Figura 17. Estiramiento de masa madre.
Fuente: Elaborado por el Autor.

En cambio, en las Líneas de Tortas Secas, Galletería y Dulces, la preparación y mezcla de las masas es diferente al amasamiento artesanal que se efectúa en la elaboración del Pan, debido a que en estas líneas se utilizan Batidoras y Mezcladoras eléctricas que facilitan este trabajo (Figura 18); sin embargo, las actividades previas como el pesaje y la combinación de los ingredientes es muy similar a las efectuadas en la Línea Panadera.

Figura 18. Mezcladora Eléctrica.
Fuente: Elaborado por el Autor

4.4.2.2.4 Reposo y Fermentación

La fermentación y reposo de las masas, son procesos que se efectúan de forma muy artesanal en Pankey, habida cuenta que solo en ciertas ocasiones se utiliza la Cámara de leudado para la fermentación acelerada de algunos productos de la Línea de Galletería y Dulces; incluso, este equipo de leudado ha tenido inconvenientes en su funcionamiento, razón por la cual no se lo utiliza en la actualidad.

Normalmente, los responsables de las líneas de producción de Pankey dejan reposar las masas por un lapso entre 8 y 15 minutos, dependiendo en gran medida, de la "presión" ejercida por el área comercial para exhibir o distribuir los productos terminados, lo que influye negativamente en la calidad del producto final, porque las masas no reposan un tiempo mínimo o estándar, como lo recomiendan las normas de calidad y las buenas prácticas de panificación.

En la Línea de Panadería, el reposo lo efectúan de dos maneras: en una sola gran masa o de forma segmentada en varios trozos. Esto siempre dependerá del producto final que se va a hornear; por lo general, cuando se trata de Pan

enrollado y Cachos, el reposo lo realizan en un solo bloque, que luego lo extienden sobre las mesas de trabajo para darle forma al producto que se horneará. En cambio, en Pastelería y Dulces, las masas reposan sobre moldes con tamaños y diseños predefinidos, generalmente en recipientes de aluminio, que le dan formas variadas al producto final. En estos mismos envases las masas se trasladan al proceso de horneado.

En lo concerniente a la fermentación, esta empieza a desarrollarse cuando se generan reacciones químicas al combinar los ingredientes, sea de forma mecánica o con equipos eléctricos. Sin embargo, el ingrediente determinante que acelera intensamente la fermentación es la levadura, como lo sostiene Francisco Tejero: "La fermentación, pues, comienza en el momento que se añade la levadura y finaliza cuando la masa, dentro del horno, alcanza los 55º C." (Tejero, 2011), logrando a partir de esa temperatura obtener incluso la inocuidad del producto.

4.4.2.2.5 Moldeado y Acabado.-

Varios de los productos, que habiendo pasado las etapas de Reposo y Fermentación, se trasladan a otra área en donde se realiza el subproceso de Moldeado y Acabado. Este actividad consiste en dividir las masas en trozos o partes más pequeños, otorgándoles el tamaño adecuado según especificaciones de comercialización, para luego agregarles o aplicarles uno o varios ingredientes complementarios, para darle la forma final a estas masas, previo a la obtención del producto terminado, que se llevará a cabo en la actividad de horneado.

La actividad de Moldeado es la más laboriosa, por cuanto es un trabajo estrictamente artesanal, que consiste en darle formas al producto, utilizando hábilmente las manos, cuando se agregan otros ingredientes como queso, mermelada, manjar, mortadela, etc.

No obstante, el moldeado y acabado de los productos, mayormente se emplea en las Líneas de Panadería y Galletería, por ejemplo, cuando se "pintan"

los panes con claras batidas de huevo, con el objeto de hacer “brillar” el producto final luego de hornearlo. Otras tareas de acabado son el espolvoreado de azúcar impalpable o queso rallado o agregar manjar o pasas sobre ciertos productos.

4.4.2.2.6 Horneado y Enfriamiento.-

En casi todas las líneas de producción de Pankey, las actividades de Horneado y Enfriamiento conforman las últimas fases del proceso de producción, salvo en los casos de los productos derivados de las líneas de Pastelería o de Bebidas, en que tienen que también pasar por actividades de Decoración.

Para la actividad de Horneado se utilizan fuentes de calor mediante hornos (*Figura 19*) que por lo general funcionan a gas, pero que también tienen mandos eléctricos para controlar el tiempo y regular la temperatura que requieren los productos para estar cocidos y listos para el consumo humano. Por lo general, el panadero de Pankey dispone que sus productos se horneen por lapsos de entre 12 y 15 minutos y con una temperatura regulada entre 140 y 180 grados centígrados, dependiendo del producto final.

Figura 19. Proceso de Horneado.
Fuente: Elaborado por el Autor

Lamentablemente, en la documentación de este proceso se detectó fallas en el control de los tiempos de horneado, lo que influye negativamente cuando se tuestan mucho y se rechazan como desperdicio. Esto sucede porque los tiempos de horneo, en la gran mayoría de veces, los operarios lo controlan mentalmente por la mala costumbre de no programar los relojes de los hornos, lo cual de una u otra manera estaría afectando la calidad del producto terminado.

El enfriamiento es prácticamente un proceso de reposo de los productos calientes, previo a su exhibición en las áreas de ventas, aunque mucho de este

producto terminado ni siquiera requiere enfriamiento, debido a que “calientito” y por su aroma, atrae a los Clientes y por consiguiente se vende más, como sucede en especial con los panes enrollados, cachos, pan de dulce y otras variedades de mayor tamaño como las palanquetas.

En el caso de las Líneas de Tortas Secas y de Galletería, los maestros o responsables de estas áreas de producción, por lo general tienen datos básicos sobre la temperatura y tiempos adecuados para el horneo, dependiendo del producto que se va a hornear y considerando siempre el tamaño, peso y diámetro de los mismos.

En el proceso de enfriamiento, se evapora lentamente la humedad interna del producto terminado, lo que genera que este vaya tomando mayor consistencia y firmeza en todas sus capas; de la misma forma, como lo específica la publicación de una Asociación de Productores de Pan en España, “el proceso de enfriamiento es igualmente un proceso de 'maduración', incluso para aquellos panes que han necesitado de masas ácidas en su elaboración” (Asociación Provincial de Fabricantes de Pan de Toledo, 2013).

4.4.2.2.7 Decoración Final.-

Este proceso funciona para las Líneas de Dulcería, Pastelería y Postres, por cuanto en estas áreas se aderezan y adornan Tortas, Galletas, Dulces y Postres. Esta actividad involucra algunos pasos, dependiendo del producto; por ejemplo, las tortas secas se la corta en dos o tres partes para rellenarlas con manjar, chocolate, crema pastelera u otros aderezos específicos.

Luego a estas masas se las cubre externamente con diferentes cremas decorativas, sobre las cuales se trabaja para darles el acabado final, como puede ser Crema Chantilly, Masa de Fondant o Crema batida con huevos, azúcar y colorantes).

El proceso de decoración de las Tortas lo realizan los Maestros Pasteleros para darles un acabado más atractivo o personalizado a los requerimientos del cliente. Vale recalcar, que además de las Tortas, también se decoran postres y dulces como el de las tres leches, brazos gitanos, mojada de chocolate, galletas, donas, etc.

Figura 20. Tortas Decoradas con Fondant.
Fuente: Elaborados por el Autor.

Lastimosamente, en Pankey existen inconvenientes en la distribución del trabajo entre Pasteleros, lo que ocasiona demoras en la entrega de los pedidos.

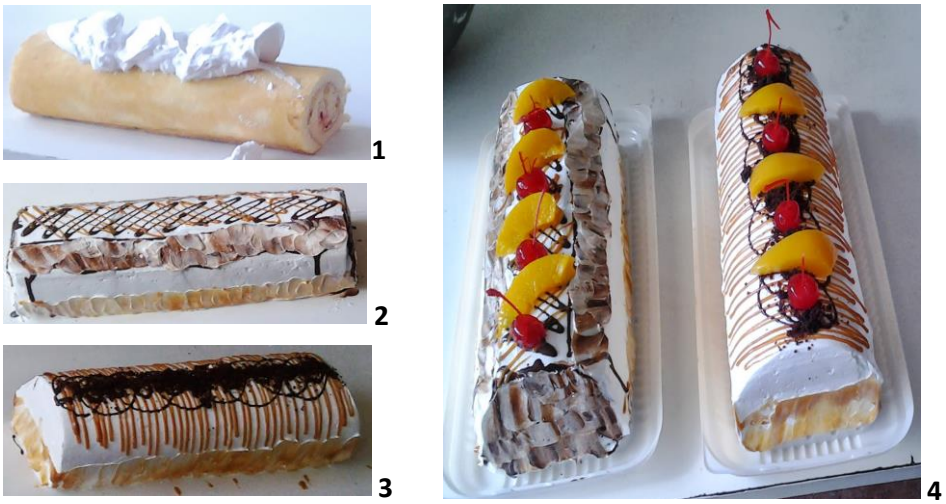


Figura 21. Secuencia del Proceso de Decoración de un Brazo Gitano.
Fuente: Elaborado por el Autor.

4.4.2.3 Procesos de Comercialización.-

De acuerdo al levantamiento de datos, los procesos que generan valor en el área de comercialización de Pankey son los siguientes:

1. Distribución;
2. Exhibición;
3. Servicio al Cliente y Ventas.

4.4.2.3.1 Distribución.-

Así como en la Planta de Producción se procesan diariamente los requerimientos y pedidos de Pan, Tortas y demás artículos, el proceso de Distribución funciona de la misma forma; es decir, la entrega de los productos en los respectivos puntos de venta debe realizarse todos los días para que el negocio fluya normalmente.

Dentro del proceso de Distribución se ejecutan varias actividades, empezando con el embalaje de los productos, hasta la entrega final a la sala de exhibición o a los puntos de venta correspondientes. De manera habitual, los primeros ciclos de producción del día son para abastecer la panadería principal ubicada en el mismo edificio donde queda la planta; esto es, en Sauces IV.

Abastecido el local principal, se procede a distribuir al resto de locales utilizando una furgoneta en cuyo interior se ubican los carritos metálicos y sobre estos las latas metálicas (Figura 22). El reparto de los productos se lo efectúa en base a la hoja ruta o plan habitual de entregas, salvo pedidos especiales o urgentes, que los define el Gerente propietario.

Figura 22. Interior de Furgoneta Repartidora.
Fuente: Elaborado por el Autor.

Los inconvenientes que genera transportar los productos en este vehículo, se originan básicamente porque la furgoneta no ha sido bien acondicionada para transportar este tipo de mercadería, lo cual genera daños al producto, especialmente Tortas y Postres que se deterioran cuando se efectúan movimientos o frenadas bruscas con el automotor. Vale resaltar, que en este medio de transporte no solamente se distribuyen productos de Pastelería y Panadería, sino

también material de empaque, productos envasados y elaborados de masa cruda, como panes mixtos y suizos que se hornean en los puntos de venta.

4.4.2.3.2 Exhibición.-

En el local principal de Pankey, la alta rotación y consumo de Pan, obliga a que los productos terminados pasen de forma inmediata desde la Planta de Producción hasta las áreas de exhibición, trasladando los productos en las mismas latas metálicas que salen del horno y ubicándolos sobre carros metálicos situados a la vista de los consumidores. La mayoría de los productos que se exhiben en los carros y repisas de aluminio son de la línea de panadería o productos "calientes".

Figura 23. Exhibición del Pan en latas metálicas.
Fuente: Elaborado por el Autor.

Por el contrario los productos de las líneas de Dulcería, Bocaditos, Pastelería, Postres y Bebidas se exhiben en vitrinas de aluminio y vidrio, de las cuales algunas tienen iluminación y son refrigeradas para mantener los productos más frescos, en especial los Postres y las Bebidas como dulces de las Tres Leches, Gelatinas, Flanes, Avenas Queso de Leche y Coladas.

Figura 24. Exhibición de Dulces, Bocaditos y Tortas en vitrinas refrigeradas.
Fuente: Elaborado por el Autor.

En lo que respecta a los otros puntos de venta, la exhibición se realiza considerando el tipo de producto comercializado. Como ya se describió en el

apartado 3.4, en la línea de Panaderías, las sucursales de Pankey sólo producen los panes tipo “enrollado”, “cachos” y “dulce”, los mismos que se exhiben en las mismas latas que se han horneado, ubicándolos en carros metálicos o sobre las vitrinas de exhibición del resto de productos.

4.4.2.3.3 Atención al Cliente y Ventas.-

El proceso de atención al Cliente es muy elemental y generalmente lo realizan 2 personas en los horarios en donde se incrementa la demanda, esto es generalmente entre las 7H00 y 9H00 en la mañana y entre las 17H00 y 21H00 en la noche. En los otros horarios esta gestión la efectúa un sólo recurso humano.

Como esta labor por lo general es asignada a un empleado de nacionalidad colombiana, el buen trato al Cliente se destaca por la amabilidad en el diálogo y la atención personalizada que estimula al consumidor a efectuar la compra, generando incluso una relación comercial muy amistosa que se deriva en fidelidad en el consumo de los productos comercializados en Pankey.

A pesar de ello, en las horas pico en que acuden la mayoría de clientes y consumidores, se detectaron algunas fallas en la atención oportuna a los mismos, lo que sin lugar a dudas estaría afectando la lealtad de la clientela. Además, el horario en que mayormente se concentra la concurrencia de clientes es en el lapso de 19 a 21H00, horas en las cuales ya se refleja el cansancio por la jornada de trabajo que deben cumplir los empleados.

4.4.3 Análisis de los Procesos de Apoyo

4.4.3.1 Gestión de Recursos Humanos

Estas y otras actividades relativas al manejo de los recursos humanos son discretamente supervisadas por el Gerente Propietario de las Panaderías Pankey, el mismo que comunica su filosofía y hace operativas sus ‘reglas’ a través de la

interacción y comunicación directa con el Asistente de Gerencia, sobre todo cuando se trata de la selección, reclutamiento y pago al personal.

No obstante, la administración de los Recursos Humanos en este negocio es desmotivante, debido en muchos casos al mal ambiente laboral, poco trabajo en equipo, exceso o mala distribución de tareas y poca ergonomía en los puestos de trabajo, lo que afecta directamente en la eficiencia y eficacia productiva de los empleados. Todos estos elementos negativos finalmente conllevan a la deserción de los trabajadores, especialmente los más capacitados, influyendo en el alto nivel de rotación de Recursos Humanos.

Vale recalcar, que los horarios de trabajo en Pankey tienen ciertas particularidades especialmente para el personal de la Planta de Producción, debido a que el Maestro Panadero o su ayudante llegan a hornear pan a la hora de apertura del Local, esto es tipo 6H30; mientras que el resto del personal tiene hora de entrada 8H00, incluso los recursos de la Líneas de Dulces, Bocaditos y Decoración de Tortas.

En la práctica, los horarios de trabajo actuales presentan varios inconvenientes; por ejemplo, el personal de Decoración de Tortas cumple un horario de trabajo de 08H00 a 17H00, quedando en muchas ocasiones tareas inconclusas o pendientes, a pesar de que por las mañanas no hay suficientes labores para ellos. Lo mismo ocurre con el personal de Atención al Cliente que tiene 2 horarios (7 a 15H00 y 15 a 23H00), siendo su presencia más determinante en los horarios pico comprendido entre las 17H00 y 21H00.

4.4.3.2 Gestión Financiera y Contable.-

La Gerencia General siempre esboza informalmente planes semanales para gestionar las entradas y salidas de dinero, proyectando la producción, así como los pagos necesarios para la adquisición de materia prima y otros materiales. Incluso,

en sus ‘cuentas’ o registros personales presupuesta los ‘suficientes’ ingresos para cubrir todos sus costos, gastos y deudas con proveedores.

Sin embargo, la situación real es muy diferente a las proyecciones efectuadas por el Gerente General, debido a la falta de un modelo de gestión efectiva de los recursos económicos generados por este negocio; por ejemplo, cuando ciertos proveedores ya no despachan Materia Prima o cualquier material de producción o comercialización, le toca al Gerente recolectar todo el dinero de la venta para hacer compras “emergentes” y no desabastecer a la Planta.

Además, ni siquiera mantienen cuentas de ahorro o corriente en el sistema financiero nacional, lo cual afecta la situación crediticia del negocio al no tener referencias bancarias. En otras palabras, al no tener historial crediticio, no pueden acceder a créditos bancarios, lo cual obliga al Gerente General a disponer del capital de trabajo ocasionando iliquidez permanente a la cadena de panaderías.

Por otro lado, la Gestión Contable, que también se deriva en Gestión Tributaria, prácticamente no existe; simplemente, las ventas se cuantifican en cuadernos de trabajo en donde se registran las facturas emitidas así como los ingresos y cuadres del efectivo generado en la comercialización; con estos registros, se preparan las declaraciones de IVA semestrales y del Impuesto a la Renta anual al SRI.

El dinero, así como los “Cuadres de Caja” diarios, los Jefes de Local se lo entregan diariamente al Gerente General, observándose muy poco control y menos aún sustento de los valores generados en las ventas, sobretodo porque no existe control de las existencias en ninguna de las Panaderías de la cadena.

Los cálculos de los Costos (variables-fijos y directos-indirectos) se los trata de registrar en hojas de cálculo que no se actualizan ni se controlan, menos aún se las presentan, debido a que otras actividades son catalogadas como de mayor importancia o urgencia de operación o seguimiento permanente.

4.5 Justificación de la Reingeniería: ¿Cuál es la innovación?

Dadas las circunstancias y el escenario actual de este negocio, es imperativo revertir la delicada situación económica de las Panaderías "Pankey", desarrollando una Reingeniería basada en procesos, la misma que será complementada con los elementos fundamentales de la planeación estratégica.

En ese sentido, para solucionar el apremiante escenario económico de este negocio, será necesario primeramente diseñar un plan en el que se definan los objetivos planteados por sus accionistas y alinear a los mismos con las estrategias necesarias para conseguirlo. Para avanzar en ese horizonte, se deberán resumir los principales inconvenientes que presenta la cadena de valor de este negocio, clasificando y analizando los procesos más críticos, con el objeto de plantear mejoras y potenciales soluciones.

Lo innovador en el desarrollo de las soluciones planteadas a este conflicto operacional, derivado en crisis financiera para Pankey, lo constituirán en gran medida el uso y aplicación de técnicas y herramientas modernas de gestión gerencial y administrativa de un negocio, fundamentados en la filosofía conocida como "Gestión por Procesos".

Como lo expone abiertamente la sociedad española Galicia S. A., expertos en Pan y bollería artesanal:

> "El último sesgo innovador del proyecto *O noso pan* está en el uso de la tecnología para la gestión del comercio, este aspecto va más allá del uso de una Web para promocionarnos y se refiere a la gestión integral de costes en el proceso de producción lo que posibilita una gestión integral del proceso de fabricación de productos" (C.E.E.I. Galicia S. A., 2009).

Además, cuando los socios de Pankey replanteen el giro de su emprendimiento y lo transformen en una cadena de Panaderías Multifuncionales, se modernizará el negocio ofreciendo a sus clientes un abanico de productos y servicios de acuerdo a como está evolucionando las tendencias de este mercado y como ya lo están haciendo algunos competidores en la actualidad.

Capítulo V. Reingeniería Estratégica de Procesos

5. Análisis y Propuestas de Mejora de los Procesos Críticos

5.1 Introducción.-

Luego de revisar la situación actual de las Panaderías Pankey, a través del levantamiento y análisis de los datos fundamentados en la Cadena de Valor y el modelo de Gestión por Procesos (Figura 25), se generó la clasificación lógica en 3 Grupos de Procesos, como fue presentado en el apartado 4.4 y que recordamos a continuación:

1. Procesos Gobernantes;
2. Procesos de Negocio; y,
3. Procesos de Apoyo.

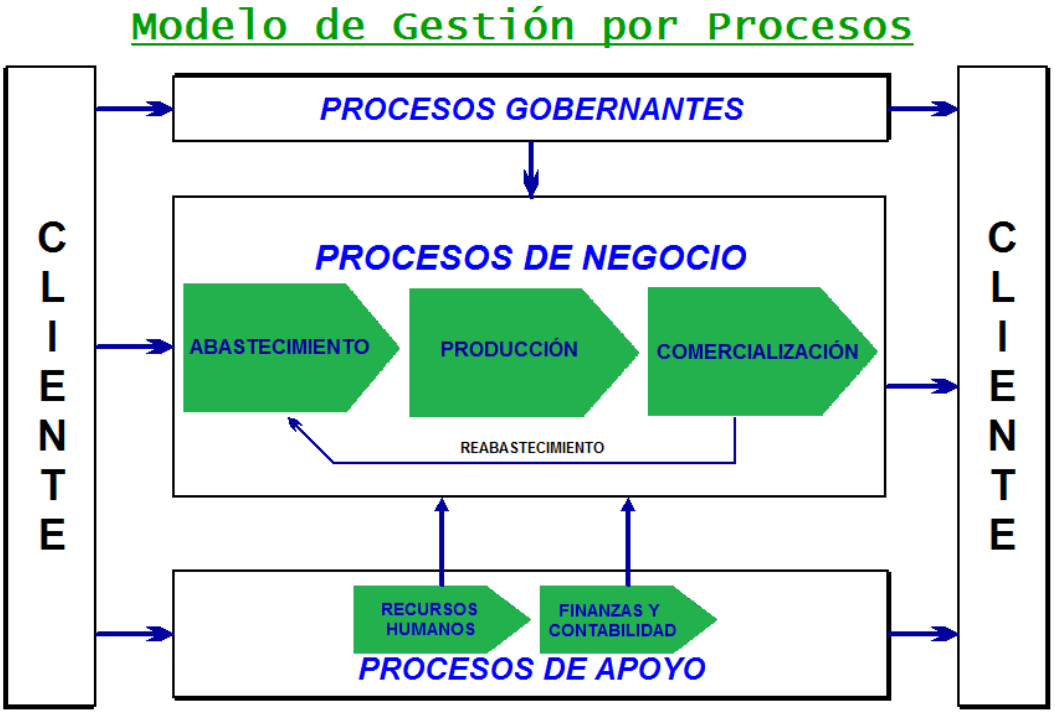


Figura 25. Modelo de Gestión por Procesos
Fuente: Elaborado por el Autor.

Partiendo de este modelo de Gestión por Procesos, que se lo ha adaptado a las actividades desarrolladas en Panaderías Pankey, se identificarán los procesos críticos en su cadena de valor para evaluar las actividades que no generan valor o que presentan los mayores inconvenientes al negocio. Paralelamente, se irán proponiendo mejoras a través de la aplicación de varias de las Herramientas para la Mejora de Procesos, tratadas en el apartado 2.2.6. Adicionalmente en la exposición de mejoras a los Procesos Gobernantes y de Apoyo, se desarrollarán algunos elementos del planeamiento estratégico, que contribuyan en la aplicación de los cambios (Reingeniería Estratégica de Procesos).

Vale recalcar, que la mayor cantidad de actividades y tareas que se realizan en Pankey corresponden a procesos de negocio, como ya se lo describió en el capítulo anterior. A pesar de esto, los procesos de apoyo siendo pocos en cantidad, presentan una variedad de inconvenientes que de una u otra forma están afectando negativamente al desarrollo normal de las actividades y consecuentemente influyen en la apremiante situación económica y financiera de este negocio.

Por ello y conforme a lo desarrollado y establecido hasta ahora, ya es más factible identificar las actividades que generan los mayores inconvenientes en la estructura operativa de Panaderías Pankey. Valiéndose de estos hallazgos, se procederá a examinar los procesos más críticos de esta entidad, iniciando con los Procesos Gobernantes.

Para alcanzar este objetivo, se aplicarán técnicas de gestión gerencial como el Planeamiento Estratégico y algunas de las herramientas utilizadas en Reingeniería de Procesos, como el “Diagrama de Ishikawa” o de “Causa y Efecto” y otras metodologías modernas como las “7+1 Pérdidas”, “Lluvia de Ideas” y “5W1H”.

5.2 Identificación y Mejora de Procesos Gobernantes Críticos

5.2.1 Planificación Estratégica

Más que un proceso crítico en Pankey, es un proceso que nunca ha sido utilizado en este negocio; por lo tanto, como se indica en lo publicado por PBWorks, "Para llevar a término cualquier actividad, es importante, valioso y necesario pensar muy bien antes, qué vamos a hacer en el futuro; es decir planificar" (PBWORKS, 2014).

Por consiguiente, "No se puede dirigir ni gestionar ningún cometido sin antes decidir los objetivos que se quieren conseguir y la dirección y rumbo que se seguirán para alcanzarlos" (PBWORKS, 2014). Por lo descrito, es de suma importancia para Pankey impulsar el proceso de Planeación Estratégica, partiendo de un esquema lo más claro y simple posible como el que se muestra a continuación:

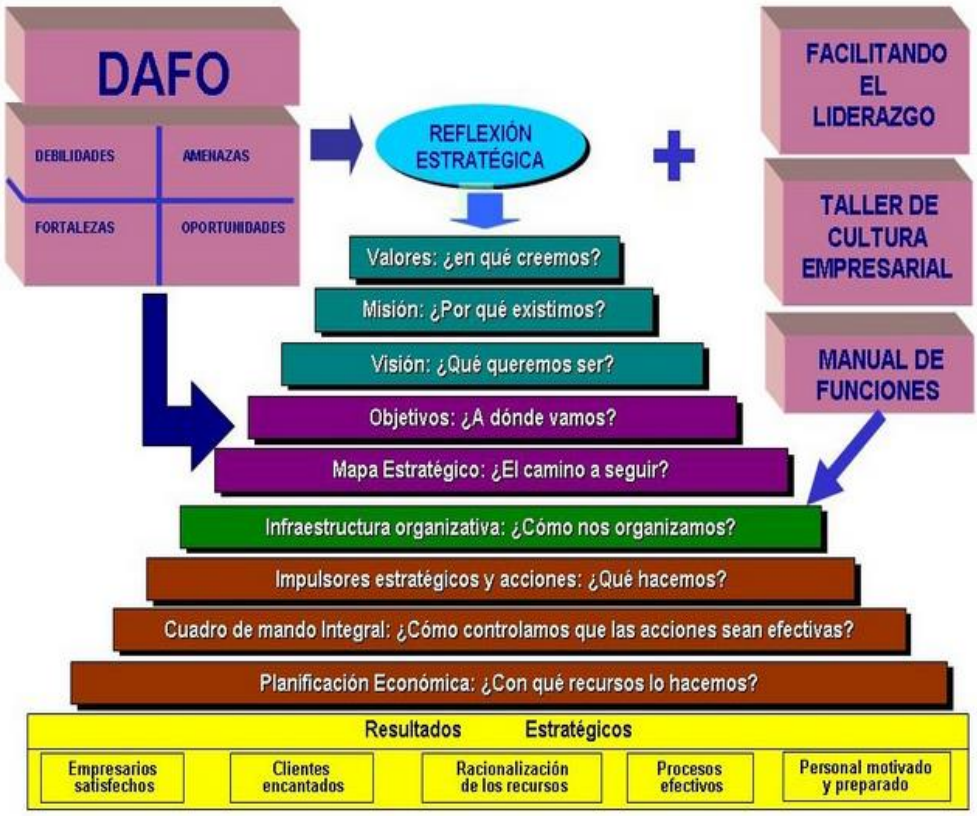


Figura 26. Proceso del Planeamiento Estratégico
Fuente: PBWORKS - http://planificacion-estrategica.pbworks.com/w/page/17141221/FrontPage.

Basados en el diseño planteado en la Figura 26, se puede estimar que gran parte del estudio requerido en la etapa "DAFO", cuyas siglas significan "Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, ya se lo ha examinado en los capítulos 3 y 4, por lo tanto se procederá a resumir esta investigación en el apartado siguiente.

5.2.1.1 Análisis DAFO de Panaderías Pankey

El análisis DAFO, también conocido como FODA, es una técnica utilizada ampliamente en los estudios situacionales de una entidad o proyecto, que se fundamenta en investigar y establecer escenarios presentes y potenciales del mismo, bajo características internas y externas. En Pankey se resume el siguiente DOFA:

Tabla 4. Análisis DAFO de las Panaderías Pankey.

DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• No se fijan Metas ni Estrategias en firme para salir de la crisis.	• Aumento intensivo de los Competidores Especializados.
• Sin Estructura Organizacional.	• Depresión Economía en el País.
• Limitan desarrollo por depender del status de Artesanos.	• Reformas Laborales que derogan beneficios a los Artesanos.
• Alta Rotación de RR.HH.	• Exigencias y Control de Calidad de Entidades Gubernamentales.
• No existe Sistema de Información ni Contabilidad formal.	• Potencial Aumento de aranceles importación de Harina de Trigo y otros insumos de producción.
• Inadecuado Manejo del Efectivo.	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• Amplia experiencia de los socios del negocio.	• Desarrollo de nuevos nichos de mercado.
• La política de Pan caliente a toda hora del día.	• Acceso a negocios vía Redes Sociales.
• Gentileza, amabilidad en el trato y esmerado servicio al Cliente.	• Incursión en nuevas Líneas de Productos y Servicios.
• Pan colombiano con alto nivel de aceptación.	• Apoyo y financiamiento a la pequeña industria de parte del Mipro e Instituciones Financieras Públicas.
• Variedad y exclusividad de sus Productos.	

Fuente: Elaborado por el Autor.

Luego de establecer los principales factores de la situación presente de Panaderías Pankey, tanto desde el ámbito interno (fortalezas y debilidades), así como del ámbito externo (oportunidades y amenazas), se procederá a ordenar las ideas y necesidades expuestas por el Gerente Propietario; apoyándose en los Resultados y la Entrevista al Gerente General de Pankey (Anexos 3 y 4).

De la información obtenida en dichos documentos, aunado a todas las actividades de recolección de datos, se pueden desplegar las acciones concernientes a la definición de los Valores, Misión, Visión y Objetivos presentados en la Figura 26 (Proceso del Planeamiento Estratégico), las mismas que se desarrollarán en los apartados subsiguientes.

5.2.1.2 Valores, Misión y Visión de las Panaderías Pankey

Valores Institucionales:

- Honestidad;
- Responsabilidad;
- Trabajo en Equipo;
- Respeto por las Personas;
- Cordialidad en la Atención al Cliente.

Misión: "Crear delicias y sabores de alta calidad, para el deleite y alegría de nuestros consumidores, la confianza de nuestros proveedores y el orgullo de socios y colaboradores".

Visión: "Seremos una industria alimenticia eficiente en su producción y rentable en su comercialización".

5.2.1.3 Objetivos del Negocio

Objetivo General.-

Mejorar la situación económica del negocio, estableciendo controles de los recursos financieros y mejorando sus procesos internos.

Objetivos Específicos.-

Las metas que se proponen los socios de las Panaderías Pankey, se las ha desglosado en el siguiente orden cronológico:

Hasta Junio-2015:

a) Aperturar dos nuevas Panaderías en ubicaciones estratégicas.

b) Elaborar un Manual de Organización y Funciones del Grupo de Panaderías Pankey.

c) Centralizar el proceso de abastecimiento y despacho.

d) Incursionar en nuevas Líneas de negocio complementarias.

e) Instalar un sistema de información gerencial con módulos integrados de contabilidad, bodegas, compras y facturación.

Hasta Diciembre-2015:

f) Desarrollar el Manual de Procesos del área de Producción.

g) Disminuir en un 7% los costos fijos consolidados.

h) Reducir los desperdicios de materia prima, productos en proceso y productos terminados en un 50%.

i) Obtener una rentabilidad neta mayor al 15% sobre las ventas.

Hasta Junio-2016:

j) Obtener financiamiento bancario para nuevas inversiones.

k) Instalar una nueva Planta de Producción.

l) Incrementar en 17% los volúmenes de venta en dólares.

m) Obtener una rentabilidad neta sobre ventas superior al 20%.

5.2.2 Direccionamiento Estratégico

Este proceso puede ser mejorado, facilitándole al Gerente General un horizonte estratégico orientado a revertir la delicada situación económica de las Panaderías Pankey, apoyándose en el planeamiento estratégico y en las mejoras

determinadas con las herramientas aplicadas en la Reingeniería de los Procesos de Negocio y Apoyo.

Los primeros pasos para establecer este proceso estratégico, incluirían la revisión de los flujos y registros de entrada y salida de la materia prima, así como el manejo de los inventarios de los productos en proceso y terminados; analizando, los desperdicios generados en la producción, almacenaje, conservación y venta de los mismos. Con ello: "Se pretende homologar y evaluar los proveedores de suministros estableciendo procedimientos de compras y de recepción de mercancías" (Gallego, 2004, pág. 91). De esta forma se obtendrán valiosos datos para sustentar la Reingeniería de este negocio.

Posteriormente y con el propósito de mejorar los manejos de los recursos económicos del negocio, se deben implementar métodos y técnicas básicas de control financiero, como el flujo de efectivo semanal y presupuestos de ingresos, costos, gastos e inversión del negocio; paralelamente, se podrían ejecutar acciones que permitan orientar la gestión del Gerente General y su personal de apoyo, las mismas que se presentan a continuación:

a) Costear bajo la técnica de Órdenes de Producción, basándose en las estadísticas de ventas diarias por Línea de Negocio.
b) Concentrar el abastecimiento en su local principal, para disminuir costos fijos y reducir activos poco rentables.
c) Renegociar con los proveedores mejores precios, al centralizar todas las compras.

5.2.3 Desarrollo Institucional

De igual forma que la Planeación, este proceso no es utilizado en la gestión de Panaderías Pankey, a pesar de que su apropiado manejo podría contribuir en la inducción de la cultura organizacional de esta institución. No obstante, para mejores resultados, todas las actividades de este proceso deberían estar alineadas con los objetivos y estrategias definidas en el Proceso de

Planificación de Pankey. En otras palabras, la concepción del Desarrollo Institucional debería estar íntimamente ligada a la continuidad del negocio.

Para operativizar el Desarrollo Institucional, los dueños del negocio deben iniciar construyendo formalmente la Estructura Organizacional de esta institución (Figura 33) y apoyarse en la generación de varios documentos guías, como los que se presentan a continuación:

a) Plan Estratégico 2015-2017 de Panaderías Pankey.-
   Cuyas directrices se irán desarrollando como parte influyente en las mejoras que deben implementarse en Panaderías Pankey.
b) Manual de Organización y Funciones de Panaderías Pankey.-
   Documento incluido en el Anexo 8 y que está orientado a establecer formalmente las Funciones de todos los Empleados de Pankey.

Lo innovador en el desarrollo de esta documentación, lo constituirá básicamente la introducción de técnicas y herramientas modernas de gestión administrativa y comercial de un negocio, fundamentados en la filosofía conocida como "Gestión por Procesos", como lo sostiene una publicación española que trata sobre innovaciones en la producción y comercialización de Pan denominada "Proyecto O noso":

> El último sesgo innovador del proyecto O noso pan está en el uso de la tecnología para la gestión del comercio, este aspecto va más allá del uso de una Web para promocionarnos y se refiere a la gestión integral de costes en el proceso de producción lo que posibilita una gestión integral del proceso de fabricación de productos (C.E.E.I. Galicia S. A., 2009).

Además, al replantear el giro de esta sociedad de hecho y transformarla en una cadena de Panaderías Multifuncionales con mentalidad empresarial, se modernizará el negocio ofreciendo a sus clientes un abanico de productos y servicios como se proyecta la tendencia y lo hace la competencia en la actualidad.

5.3 Identificación y Mejora de Procesos de Negocio Críticos

Introducción.- Los Procesos de Negocio de Panaderías Pankey, de acuerdo a lo desarrollado en el apartado 4.4.2 de esta investigación, se los clasificó de la siguiente manera:

- Abastecimiento;
- Producción;
- Comercialización.

Para examinar los inconvenientes en los procesos de negocio de Pankey, inicialmente se los presentará en el "**Diagrama Causa-Efecto**" (Figura 27), en donde se identificarán las causales de los mayores trastornos en la cadena de valor de Pankey. Seguidamente, se estudiarán los principales desencadenantes de los problemas y se delinearan propuestas de solución, utilizando algunas herramientas para Mejora de Procesos, definidas en la siguiente matriz:

Tabla 5. Herramientas de Mejora de Procesos de Negocio aplicadas en Pankey

Herramientas utilizadas en la Mejoras de los Procesos de Negocio Pankey				
Procesos Críticos	**Diagrama Causa-Efecto**	**5W1H**	**7+1 Pérdidas**	**Lluvia de Ideas**
Abastecimiento				
Producción				
Comercialización				

Fuente: Elaborado por el Autor.

Diagrama Causa y Efecto de los Procesos de Negocio de Panaderías Pankey

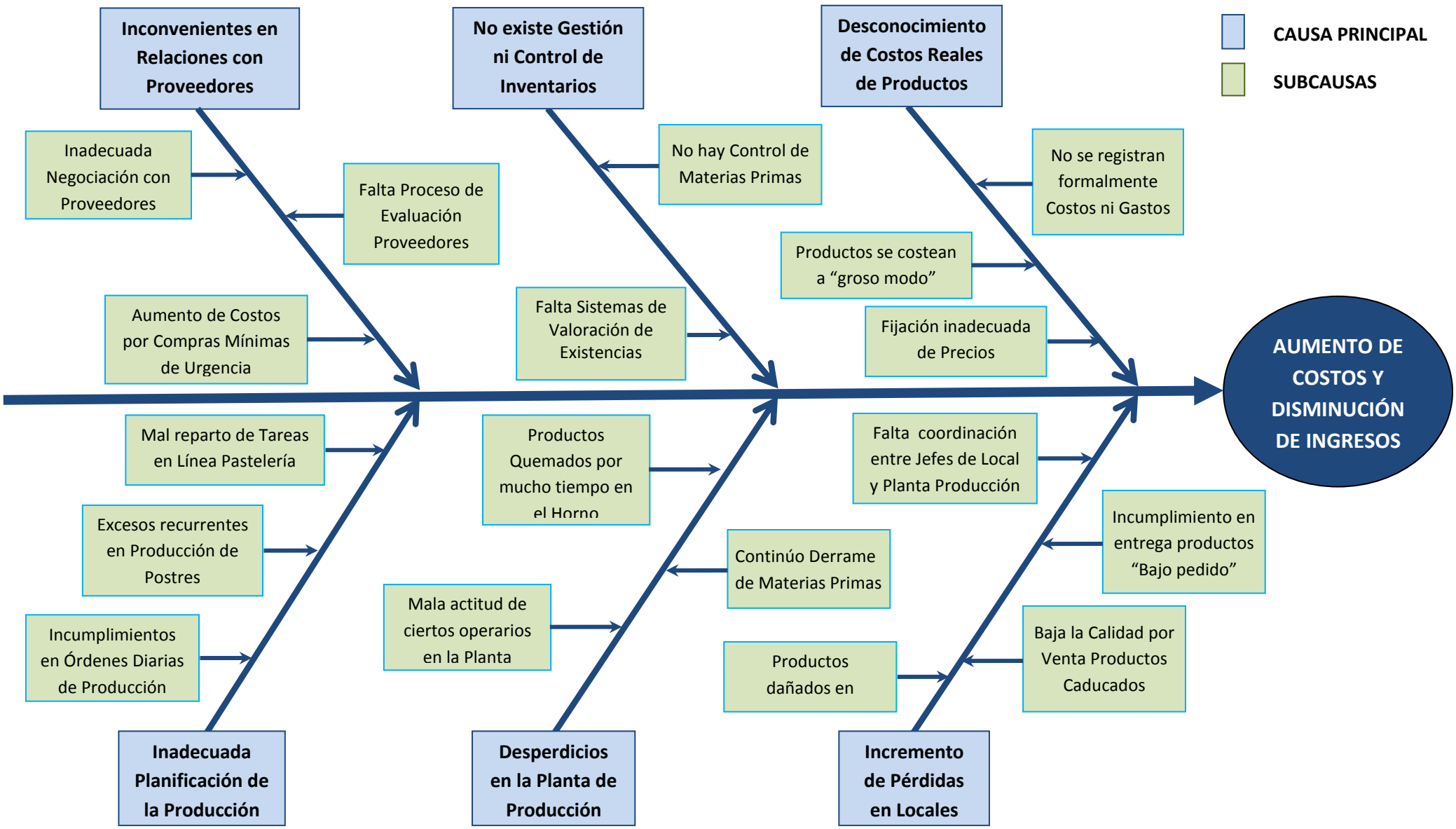


Figura 27. Diagrama Causa y Efecto de los Procesos de Negocio.
Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.1 Procesos Críticos de Abastecimiento

Para visualizar las actividades que representan los Procesos críticos de Abastecimiento, se ha elaborado la Tabla 6 que los clasifica por subprocesos, identificando cada uno de sus inconvenientes:

Tabla 6. Subprocesos de Abastecimiento con Inconvenientes.

Subproceso	Inconvenientes
Gestión de Compras	a) No existe procedimiento de selección ni evaluación de Proveedores b) Previo a la Compra, no se verifican las existencias exactas de lo requerido. c) No se emite documento formal de compra (Orden de Compra o Nota de Pedido).
Recepción de Compras	a) Al no existir documento de compra, se debe recibir con la Factura del Proveedor. b) Recepción de varios materiales se lo efectúa en bodegas del Proveedor. c) No se registran formalmente los Ingresos por Compras.
Almacenaje y Control de Materiales	a) Desorden y falta de clasificación de los artículos en la Bodega. b) No existe kardex ni registros actualizados de materia prima, materiales y suministros. c) No hay método de evaluación ni sistema de control de inventarios. d) No es posible determinar el stock al instante.
Despacho de Materiales	a) No se llevan registros de consumo ni despacho de insumos ni materiales. b) En resumen, se presentan los mismos problemas que el resto de subprocesos.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.1.1 Propuestas de Mejora a los Procesos Críticos de Abastecimiento

De acuerdo a la matriz presentada en la Tabla 6, en donde se sintetizan los problemas más relevantes del Proceso Abastecimiento, se puede establecer que la gran mayoría de estos inconvenientes están intrínsecamente relacionados, debido a la ausencia total de un responsable o custodio de las existencias de Pankey, por lo tanto no hay control ni valoración de inventarios, a pesar de que existe un espacio destinado al almacenaje de estos insumos.

Para analizar estos inconvenientes se construyó la Tabla 7, la misma que se fundamenta en la Metodología 5W1H, que se aplicó para consultar a los responsables, ejecutores y usuarios de los Procesos Críticos de Abastecimiento, utilizando una serie de interrogantes que coadyuvaron a la recopilación de amplia información sobre los factores desencadenantes de estos problemas.

Estos datos, se los obtuvo a partir de las respuestas facilitadas por los usuarios directos e indirectos del Proceso de Abastecimiento, lo mismos que colaboraron de tal manera que se pudieron generar nuevas preguntas emplazadas a encontrar hasta el más mínimo detalle de los causales o problemas que están afectando a este proceso en particular.

Lo más significativo de la técnica de las 5W1H, es que también se pueden ir formulando mejoras a través de la aplicación de nuevas interrogantes orientadas a que el propio usuario o responsable del proceso, facilite o recomiende potenciales soluciones a dichos inconvenientes. En ese sentido, en la Tabla 8 se presentan algunas propuestas de mejora que pueden aplicarse al Proceso Abastecimiento de las Panaderías Pankey.

Tabla 7: Análisis de los Procesos Críticos de Abastecimiento con Metodología 5W1H.

Panaderías Pankey Análisis de los Procesos Críticos de Abastecimiento mediante Metodología 5W1H					
¿Qué Problemas presenta PANKEY en sus Procesos de Abastecimiento?	**¿Por qué se generan estos problemas en Abastecimiento?**	**¿Cuándo se comenzó a presentar los Problemas?**	**¿Dónde se presentaron los Problemas?**	**¿Quiénes son los Responsables de estos Problemas?**	**¿Cómo se ocasionan estos problemas?**
I. Proveedores No tienen base de datos ni instructivo para calificar a Proveedores.	Porque no se han definido parámetros mínimos para evaluar a los Proveedores.	Desde mar- 2013 en que se cayó en mora con varios Proveedores.	En todas las tres Panaderías de la cadena Pankey.	Principalmente el copropietario y Gerente General de este negocio.	Se presentan al incumplir acuerdos de pago en compras, debido a la iliquidez.
II. Compras No se verifica adecuadamente la recepción de las compras.	Porque algunos empleados prestan poca atención a la recepción y no hay líder de este proceso.	Inició el 03-2013 en que se compró a Proveedores no habituales.	En las bodegas o locales de los Proveedores.	Lastimosamente, los dueños de Pankey incidieron en este problema.	Por la falta de control, nadie asume esta responsabilidad.
III. Inventarios No se registran ni controlan las entradas y las salidas de materia prima, materiales y suministros que se almacenan en Bodega de la Institución.	No se han asignado estas funciones a ningún empleado, ni existen sistemas de inventario que faciliten estas actividades.	Estos problemas siempre han existido, pero se incrementaron desde el 2012 por aumento de la producción.	En la Planta de Producción, desde donde se abastece a toda la cadena.	El Asistente de Gerencia y el Gerente General.	Al no existir registros de entrada y salida de insumos, no se puede controlar el stock ni los costos de los materiales de producción.

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 8: Formulando Mejoras a los Procesos Críticos de Abastecimiento con Metodología 5W1H.

Panaderías Pankey **Formulando Mejoras a los Procesos Críticos de Abastecimiento utilizando Metodología 5W1H**					
¿Qué se puede hacer para mejorar los problemas de Abastecimiento?	**¿Por qué estas acciones van a mejorar el proceso de Abastecimiento?**	**¿Cuándo deben aplicarse estas mejoras?**	**¿Dónde se aplicarán estas mejoras?**	**¿Quién se encargará de aplicar estas mejoras?**	**¿Cómo se van a implementar las mejoras al proceso Abastecimiento?**
I. <u>Proveedores</u> Elaborar una Guía Práctica para seleccionar a los Proveedores.	Porque se definen parámetros básicos para desarrollar una base calificada de Proveedores.	A partir de que la Gerencia General de este negocio lo autorice.	El desarrollo de la Guía se lo hará en su local matriz de Sauces IV.	El Gerente General debe liderar la aplicación de esta Guía de Selección a Proveedores.	Mediante charlas que difundan el uso y aplicación obligatoria de esta documento.
II. <u>Compras</u> Implementar un Instructivo que enseñe el paso a paso de la actividad de recepción**.**	Porque el Instructivo de recepción va a definir objetivos, alcance y los Responsables de esta actividad.	Desde que el Gerente General lo disponga.	En la bodega y otras instancias implicadas en la recepción de compras.	El Asistente Administrativo con el apoyo irrestricto de la Gerencia de Pankey.	Estableciendo al Instructivo como un documento de aplicación obligatoria.
III. <u>Inventarios</u> Comprar Sistema de Información Administrativo que incluya un módulo de gestión y control de inventarios.	Porque se contará con herramienta que facilitará los registros, mejorará control y proveerá datos de stock de las materias primas.	Inmediatamente después de que lo apruebe el Gerente General.	En la Planta de Producción y en la Bodega Pankey.	• Gerente General; • Proveedor de software; • Asistente de Gerencia: • Asistente Administrativo.	Contratando proveedor externo que instale el software y coordine su implementación con el Asistente de Gerencia y Asistente Administrativo.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.1.2 Ejecución de Mejoras en los Procesos de Abastecimiento

Por lo general la mayoría de empresas desembolsan un alto porcentaje de sus ingresos para abastecerse de bienes y servicios suministrados por proveedores, actividad que por sí sola se presume importante, pero que alcanza mayor relevancia al influir como factor preponderante en la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, pocas entidades, incluida Pankey, dedican los suficientes recursos para gestionar apropiadamente la relación con sus proveedores.

Desde luego, en Panaderías Pankey la inadecuada gestión de sus proveedores no es el único problema que está afectando al Proceso de Abastecimiento. También afecta, y en grandes proporciones, la falta de organización y control de su bodega, lo que se ha convertido en una mala costumbre que prevalece sobre toda iniciativa o buena intención del Gerente General y sus asistentes de apoyo administrativo.

Es por ello que los principales cambios que deben implementarse en el Proceso de Abastecimiento de Pankey estarán dirigidos a mejorar la relación con sus Proveedores, así como las gestiones de Compras y Control de Inventarios, mediante los siguientes recursos estratégicos:

Tabla 9. Ejecución de Mejoras en Procesos de Abastecimiento.

Recursos Estratégicos	Entregable
1. Guía Práctica para la Evaluación y Selección de Proveedores de Panaderías Pankey.	Anexo 9
2. Instructivo para la Gestión de Compras de Pankey.	Anexo 10
3. Asignar la función de Compras al Asistente de Gerencia, incluyéndolo en el Manual de Organización.	Anexo 8
4. Instructivo de Recepción de Inventarios de Pankey.	Anexo 11
5. Asignar la función de Control de Inventarios al Asistente Administrativo, incluyéndolo en el Manual de Organización.	Anexo 8
6. SAF - Sistema de Información-Módulo de Inventarios.	Anexo 12

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.2 Procesos Críticos de Producción.-

Los procesos críticos en el área de Producción son:

Tabla 10. Subprocesos de Producción que presentan Problemas.

Subproceso	Inconvenientes
Programación de la Producción	a) Falta equilibrio en la distribución de labores en la Línea de Pastelería y Decoración. b) No se cumplen al 100% las Órdenes de Producción.
Pedido de Materiales	a) No se efectúan pedidos formales a la Bodega, porque lo requerido se lo coge sin que haya registro ni control.
Mezcla y Preparación de Masas	a) No se presentan mayores dificultades en este subproceso.
Reposo y Fermentación	a) No se aplican estándares ni buenas prácticas en estos procesos, lo cual influye en la calidad del producto final.
Moldeado y Acabado	a) No se presentan mayores dificultades en este subproceso.
Horneado y Enfriamiento	a) Desperdicios por falencias en el control del tiempo de horneado. b) Algunas Tortas se agrietan al no dejarlas enfriar el tiempo suficiente.
Decoración Final	a) Tiene la mayor tasa de rotación de empleados en Pankey. b) Incumplimiento recurrente en la entrega de Tortas bajo pedido. c) Muchas quejas por la mala distribución del trabajo en esta Línea de Producción.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.2.1 Síntesis de los Problemas en la Planta de Producción

Con el objeto de profundizar el estudio de los inconvenientes derivados de los Procesos de Producción, se empleará la Técnica conocida como las "7+1 Pérdidas" o "Manufactura Esbelta", conceptos que ya fueron abordados en el apartado 2.2.6.5. Este instrumento de estudio es utilizado fundamentalmente en las Plantas de Producción, siendo muy eficaz cuando se los aplica en la mejora de las actividades de manufactura. Desde la perspectiva de Panaderías Pankey, se efectuaron los siguientes hallazgos:

7+1 Pérdidas en Procesos de Producción de Pankey

1.- Sobreproducción: Procesar artículos más temprano o en mayor cantidad que la requerida por los clientes, se considera como el principal tipo de desperdicio en una cadena de producción.

En este aspecto Panaderías Pankey como no tiene un sistema de control y estadísticas de ventas diarias, no se puede conceder el estándar adecuado de producción, por esa razón y basados en las entrevistas realizadas a los Asistentes de Local, se estima que en promedio se quedan sin vender más de 500 unidades de pan diarios. Este producto, a pesar de que se puede vender al siguiente día o reprocesar como subproductos, origina problemas de calidad al comercializarlo porque afecta sensiblemente la satisfacción y consecuentemente la lealtad de los Clientes.

Esta situación puede mejorarse si se implementan programas de producción más eficientes y alineados con la realidad del negocio, lo que generaría resultados enfocados a evitar al máximo los sobrantes de productos finales.

Consiguientemente, la producción estará ligada lo más cercano posible a la demanda diaria de los Clientes, contribuyendo en la entrega de un producto fresco y de calidad y evitando el desperdicio de recursos tan necesarios para el escenario actual del negocio.

2.- Transporte: Movilizar tareas, productos en proceso o materiales de producción de un lado a otro, incluso cuando se recorren distancias cortas; se considera también como un tipo de desperdicio en áreas de producción.

En el caso de Panadería Pankey, la inadecuada infraestructura de la Planta de Producción, en donde la Bodega de materiales e insumos está ubicada en un segundo piso, genera fatiga, cansancio y desperdicio de tiempo por los traslados de la materia prima hasta las líneas de producción, pues los espacios no están distribuidos ni técnica ni ergonómicamente lo que ocasiona que existan movimientos innecesarios dentro de la Planta de Pankey.

3.- Tiempos de espera: Operarios esperando por datos, insumos o materiales para la producción; esperas por daño o averías de máquinas; así como clientes esperando la entrega del producto final**,** constituyen pérdidas de tiempo.

En Pankey es recurrente que se presenten estos cuellos de botella por tiempos de espera, pues por un lado está la situación de que el área de Comercialización presiona por la entrega de productos finales para su venta y por el otro el área de Producción que tiene que acortar tiempos en el proceso de panificación para atender los requerimientos o exigencias de la cadena de comercialización.

No obstante, esto sucede con mayor frecuencia en la línea de Decoración de Tortas, afectando el cumplimiento en la entrega puntual de ventas bajo pedido, sin considerar que esta línea de producción genera el mayor margen bruto al negocio. Incluso, se determinó que la inadecuada distribución del trabajo en esta línea, incide en el pago de horas extras a maestros pasteleros, costo que se podría ahorrar si se reestructuran los horarios de trabajo de este personal.

4.- Sobre-procesamiento o procesos inapropiados: Este desperdicio se lo relaciona con las acciones innecesarias al procesar productos, utilizar herramientas inapropiadas o proveer niveles de calidad mayores a los exigidos por el cliente.

Este punto es muy neurálgico en los procesos de producción de Panaderías Pankey, pues no existen Manuales de Procedimientos que especifiquen la cantidad de materiales o ingredientes empleados en cada actividad o proceso de manufactura; tampoco hay Instructivos que orienten paso a paso la eficiente preparación de los productos en Pankey. Tal es así que para citar un ejemplo, en el proceso de panificación los tiempos de horneado necesitan de un cronometraje exacto (ni antes ni después) y los trabajadores no lo utilizan a pesar de que tienen hornos que pueden registrar los tiempos adecuados, lo cual incide en el calidad del producto final o en su defecto en la destrucción del mismo al no estar apto para su venta.

5.- Exceso de inventario: Excesivo volumen o tiempo de almacenamiento de la materia prima, productos en proceso y productos terminados. El principal problema con el exceso de inventario radica en que se oculta problemas que se presentan en la empresa.

Al no existir ningún tipo de control de inventarios, se puede estimar que existen excesos en los stocks de insumos y materiales, lo cual aparte de crear problemas en los reducidos espacios de almacenamiento, también inciden en la iliquidez del negocio, pues la asignación de recursos para la adquisición de materia prima no se la está haciendo de una manera apropiada que maximice la rotación y utilidad del dinero. En otras palabras, el exceso de inventario genera un costo alto para este negocio de producción continua.

6.- Defectos: Este desperdicio se refiere a la repetición o corrección de procesos; también incluye re-trabajo en productos no conformes o devueltos.

Por la situación de iliquidez y las subsecuentes dificultades en el abastecimiento, urge la imperiosa necesidad de producir sin que previamente se alineen las estrategias de producción con los objetivos de venta del área comercial; este escenario genera situaciones en las cuales los trabajadores obvian buenas prácticas de manufactura como por ejemplo el leudado de las masas crudas, que no la hacen en los tiempos recomendados, mermando así la calidad del producto final. Esto da una muestra clara de la necesidad de un replanteamiento en el proceso de producción para así evitar deficiencias en el producto final.

7.- Movimientos innecesarios: Cualquier movimiento que el operario realice debe generar valor al producto o servicio; caso contrario es un desperdicio. Incluso hay personas en la empresa subiendo y bajando por documentos, buscando, escogiendo, etc., sin que estas actividades generen valor.

Como no existe una adecuada planeación del espacio de trabajo en cada línea de producción, se pudo establecer que los colaboradores pierden tiempo valioso en localizar de forma oportuna utensilios y materiales utilizados en la producción de panes, tortas y otros artículos elaborados en Pankey. Esto se acrecienta por la predisposición negativa de ciertos empleados en el cumplimiento de sus labores, debido a la falta de ergonomía en su área laboral.

8.- Talento Humano: Este es el octavo desperdicio y se refiere a no aprovechar la inteligencia y creatividad de la fuerza de trabajo para eliminar desperdicios. Cuando los empleados no se han capacitado en los 7 desperdicios se pierde su aporte en ideas, oportunidades de mejora, etc.

Con respecto al talento humano, a través de los datos recopilados en las entrevistas, se logró establecer que el 74,7% de los colaboradores de las áreas de producción no tienen ningún tipo de motivación que incentive su creatividad, por ello se justifica el bajo rendimiento y poco espíritu de colaboración de los empleados hacia el negocio. Entre los factores que influyen en esta conducta, se pueden distinguir los siguientes:

- Falta de adiestramiento primario o Inducción.
- Ambiente físico mal organizado y poco confortable.
- Jornadas extras de trabajo sin remuneración adicional.

El Talento Humano es un aspecto clave que se deberá abordar en la Reingeniería Estratégica de Pankey, por cuanto influirá en la concepción práctica de ideas y sugerencias que impulsarían acciones de mejora continua en la cadena de valor de este negocio.

5.3.2.2 Propuestas para la Mejora de los Procesos Críticos de Producción

Para establecer potenciales acciones de Mejora, se utilizó la herramienta de trabajo grupal "Lluvia de Ideas", la misma que se aplicó en las reuniones de trabajo con el Gerente General y los Trabajadores de la Planta, planteándose los 5 principales inconvenientes detectados en el área de Producción y que se presentan a continuación:

1. Falta de Control y Gestión de Inventarios;
2. Incumplimiento en las Órdenes de Producción;
3. Poco Liderazgo y Coordinación de las Actividades;
4. Defectos de Calidad en los Productos Finales;
5. Poco Compromiso y Bajo Rendimiento de Empleados.

En esta reunión, se requirió a este grupo de personas ideas o sugerencias para buscar soluciones a estos 5 problemas y consecuentemente mejorar los

procesos desarrollados en la Planta de Producción. Los datos recopilados generaron opiniones de toda índole, razón por la cual fueron analizadas y discutidas con el Gerente General para finalmente filtrarlas, seleccionando las ideas y sugerencias que poseían objetividad y sentido lógico. De ahí se desprenden cinco gráficos explicativos (Figuras 28, 29, 30, 31 y 32), con los siguientes resultados:

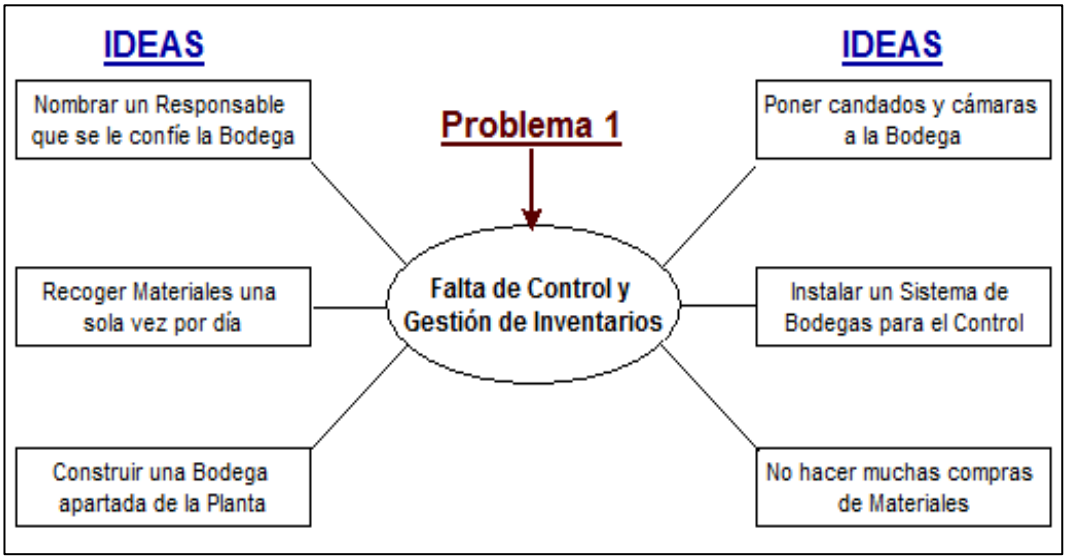


Figura 28. Lluvia de Ideas para Problema 1 - Producción.
Fuente: Elaborado por el Autor.

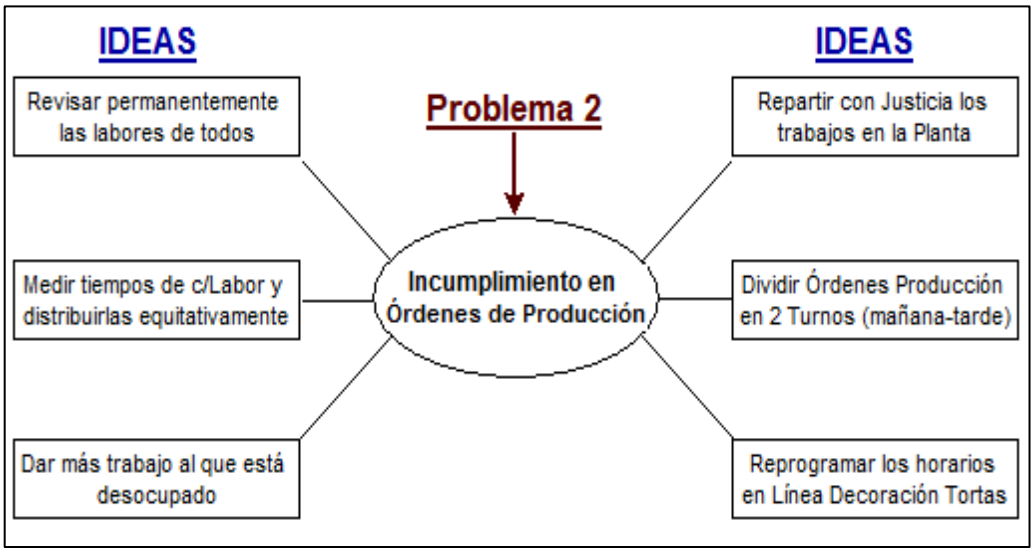


Figura 29. Lluvia de Ideas para Problema 2 - Producción.
Fuente: Elaborado por el Autor.

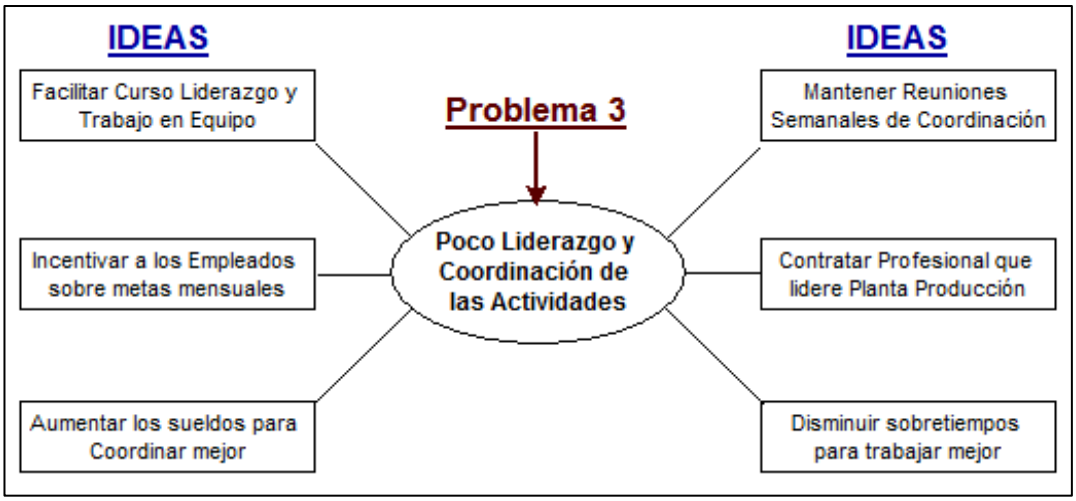


Figura 30. Lluvia de Ideas para Problema 3 - Producción.
Fuente: Elaborado por el Autor.

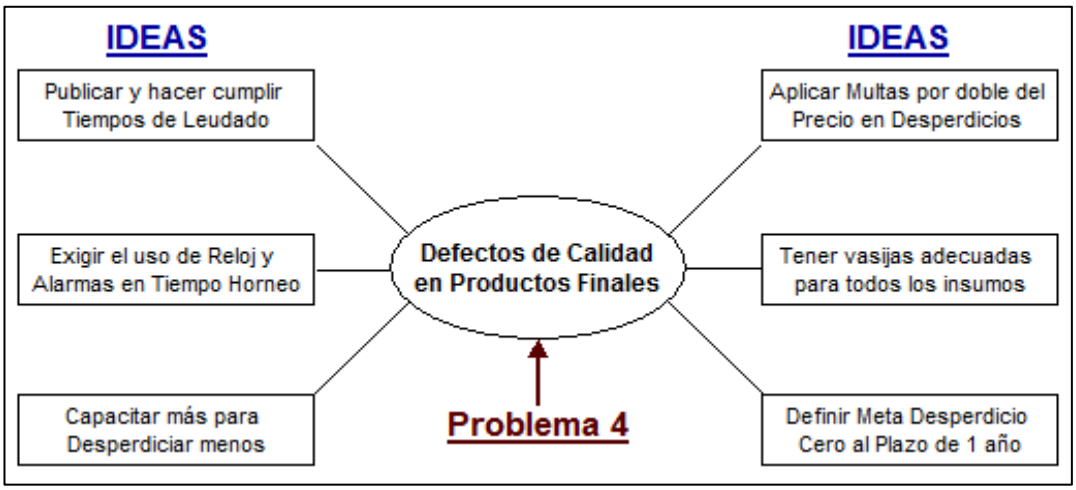


Figura 31. Lluvia de Ideas para Problema 4 - Producción.
Fuente: Elaborado por el Autor.

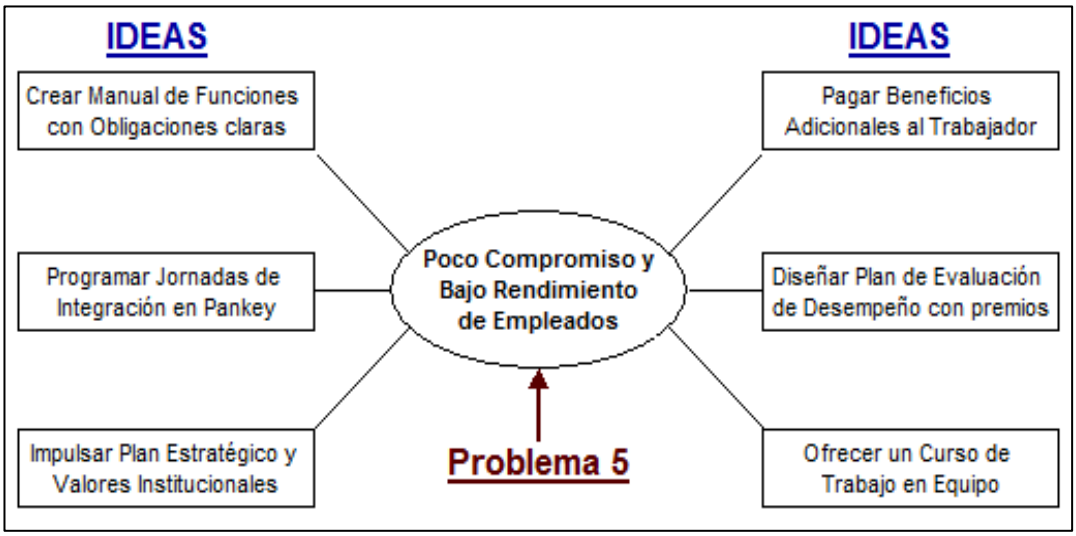


Figura 32. Lluvia de Ideas para Problema 5 - Producción.
Fuente: Elaborado por el Autor.

Finalmente se escogieron las ideas y sugerencias más prácticas y factibles (Tabla 11), con el objeto de plantearlas a los dueños del negocio como acciones de mejora. Las ideas elegidas fueron las siguientes:

Tabla 11. Lluvia de Ideas – Selección de las mejores Ideas para Producción.

PROBLEMAS	IDEAS-SUGERENCIAS
1. Falta de Control y Gestión de Inventarios	a) Definir un Responsable de la Bodega y las Existencias.
	b) Instalar Sistema Administrativo con Módulo de Control de Inventarios.
	c) Definir Política: Máximo 2 Despachos de Insumos por día.
2. Incumplimiento en las Órdenes de Producción	a) Medir tiempos de cada labor y distribuirlas equitativamente.
	b) Crear Modelo que gratifique o sancione a los que cumplen o no la Producción diaria.
	c) Reprogramar Horarios de trabajo de la Línea Decoración de Tortas.
3. Poco Liderazgo y Falta de Coordinación de las Actividades	a) Implementar reuniones semanales de Coordinación.
	b) Facilitar curso de Liderazgo y Trabajo en Equipo.
	c) Incentivar a Empleados con metas mensuales.
4. Defectos de Calidad en los Productos Finales	a) Comunicar y Publicar Tablas con tiempos de Horneo y Leudado de todos los Productos.
	b) Definir como Uso Obligatorio de Reloj y Alarmas de Horneo.
	c) Adquirir Recipientes apropiados para colocar Insumos de Producción.
5. Poco Compromiso y Bajo Rendimiento de Empleados	a) Crear Manual de Funciones con Obligaciones Claras.
	b) Programar Jornadas de Integración para todos los Empleados.
	c) Diseñar Plan de Evaluación de Desempeño con Metas/Premios

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.2.3 Acciones de Mejora en los Procesos de Producción

En concordancia con lo establecido mediante la aplicación práctica de la herramienta "Lluvia de Ideas", se procede a especificar las mejoras implementadas en los procesos críticos de producción:

Tabla 12. Acciones de Mejora en Procesos de Producción.

Recursos Estratégicos	Entregable
1. Asignar función de Control de Inventarios al Asistente Administrativo, incluyéndolo en el Manual de Organización.	Anexo 8
2. SAF - Sistema de Información-Módulo de Inventarios.	Anexo 12
3. Manual de Políticas Generales de Panaderías Pankey.	Anexo 13
4. Modelo de Evaluación del Desempeño a Empleados	Anexo 14
5. Circular nuevos Horarios de Trabajo del Personal de Panaderías Pankey.	Anexo 15
6. Formulario Reuniones Semanales de Trabajo.	Anexo 16
7. Taller de Integración de los RR.HH. de Panaderías Pankey.	Anexo 17
8. Programación Curso "Liderazgo y Trabajo en Equipo".	Anexo 18
9. Tabla de Tiempos de Horneo por Producto.	Anexo 19

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.3 Procesos Críticos de Comercialización

Mediante el resumen presentado en la Tabla 13, se identifican los principales Procesos Críticos de Comercialización:

Tabla 13. Procesos Críticos de Comercialización.

Subproceso	Inconvenientes
Distribución	a) El embalaje de los productos no garantiza suficiente salubridad. b) Vehículo escasamente adecuado para transportar Alimentos.
Exhibición	a) Desabastecimiento temporal por demoras en órdenes de producción.

Subproceso	Inconvenientes
Atención al Cliente y Ventas	a) Demoras en la atención en horarios pico. b) Cajas Registradoras lentas y sin registro ni control de inventarios. c) Hallazgos de ventas no registrados en Caja. d) Ausencia de Promoción y Publicidad.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.3.1 Propuestas de Mejora a los Procesos Críticos de Comercialización

A diferencia de los otros procesos de negocio, el de Comercialización no presenta muchas deficiencias en sus operaciones, salvo en ciertas actividades concretas que se analizarán mediante la metodología 5W1H, presentada en la página siguiente (Tabla 14).

Seguidamente, se formularán potenciales mejoras aplicando la misma herramienta 5W1H (Tabla 15).

Tabla 14: Análisis de los Procesos Críticos de Comercialización mediante Metodología 5W1H.

Panaderías Pankey **Análisis de los Procesos Críticos de Comercialización mediante Metodología 5W1H –**					
¿Qué Problemas presenta PANKEY en sus Procesos de Comercialización?	**¿Por qué se generan estos problemas en Comercialización?**	**¿Cuándo se comenzó a presentar los Problemas?**	**¿Dónde se presentaron los Problemas?**	**¿Quiénes son los Responsables de estos Problemas?**	**¿Cómo se ocasionan estos problemas?**
I. <u>Distribución</u> Transporte poco adecuado que genera desperdicios y afecta la calidad de Productos.	Vehículo improvisado con pocos arreglos para transportar alimentos.	Desde que se inauguró la primera sucursal de Pankey.	En la furgoneta que realiza la distribución.	El Gerente y el Chofer de la furgoneta.	Maniobras o frenadas bruscas ocasionan daños y aplastan tortas, dulces y bocaditos.
II. <u>Exhibición</u> Faltan productos para exhibir durante varias horas.	Porque demora la producción y la entrega a tiempo de los productos.	A partir de que se abrieron más locales.	Especialmente en el Local de la Av. Francisco de Orellana.	Personal de la Línea Decoración de Tortas.	Falta de Liderazgo y responsabilidad de los Maestros Pasteleros.
III. <u>Ventas</u> a. Demora en atención a Clientes. b. Problemas en Cajas Registradoras. c. Falta de Publicidad y Promociones.	a. Falta personal en horas pico. b. Equipos son viejos y anticuados. c. Ausencia de visión comercial a largo plazo.	a. Desde que se inauguraron nuevos Locales. b. A partir del año 2008. c. Desde ene-2013 varios artículos bajaron ventas.	a. En el Local de Av. Francisco de Orellana. b. En todos los Locales. c. En todas las Panaderías.	a. La Asistente de Gerencia y el propio Gerente. b. Los dueños de este negocio. c. El Gerente General.	a. Clientes mal atendidos origina inconformidad y disminución de Ventas. b. Registradoras no graban artículos. c. Nuevos productos no se venden por falta de promoción.

Fuente: Elaborado por el Autor.

Tabla 15: Formulando Mejoras a los Procesos Críticos de Comercialización a través de la Metodología 5W1

Panaderías Pankey **Formulando Mejoras a los Procesos Críticos de Comercialización utilizando Metodología 5W1H**					
¿Qué se puede hacer para mejorar los problemas de Comercialización?	**¿Por qué estas acciones van a mejorar el proceso Comercialización?**	**¿Cuándo deben aplicarse estas mejoras?**	**¿Dónde se aplicarán estas mejoras?**	**¿Quién se encargará de aplicar estas mejoras?**	**¿Cómo se van a implementar las mejoras al proceso Comercialización?**
I. Distribución Adecuar de mejor forma el vehículo para transportar Alimentos.	Porque se van a evitar daños y desperdicios que afectan ingresos.	Desde abril-2015.	En la furgoneta que transporta los productos a todos los Locales.	El Chofer deberá cotizar y el Gerente ordenar el pago.	De manera práctica, adecuando el carro de distribución.
II. Exhibición Reorganizar horas de trabajo personal de Producción.	Porque se producirá con menos retraso los artículos para su exhibición y venta.	A partir de Abril del 2015.	Específicamente en Área de Producción de Pankey.	Gerencia General y personal de apoyo.	Se comunicará cambios de horario al personal y se definirá su vigencia.
III. Ventas **a.** Optimizar horas de trabajo de los R.H de Ventas. **b.** Adquirir sistema de Facturación y computadores. **c.** Promocionar Productos más rentables.	**a.** Porque habrá más personal en las horas pico. **b.** Porque Equipos registrarán todo y más rápido. **c.** Porque subirán ventas y margen de rentabilidad.	**a.** Desde Abril del 2015. **b.** En el segundo semestre 2015. **c.** Desde feb-2015.	**a.** En el Local de Av. Francisco de Orellana. **b.** En todos los Locales Pankey. **c.** Inicia en Local de Av. Orellana.	**a.** El Supervisor de Locales. **b.** Gerente General y Supervisor de Locales. **c.** La Gerencia y el Asistente Administrativo.	**a.** Se informarán estos cambios al personal de Atención al Cliente. **b.** Se instalará primero en Francisco de Orellana y luego en el resto. **c.** Se anunciará en las redes sociales y con banners.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.3.3.2 Aplicación de las Mejoras a los Procesos Críticos de Comercialización

De acuerdo a la información recopilada a través de las entrevistas y diálogos sostenidos con el Gerente General y los Trabajadores de Pankey, todo esto enmarcado bajo la metodología 5W1H, se logró establecer en la Tabla 16 los principales Recursos Estratégicos para impulsar las mejoras en los Procesos Críticos de Comercialización, los mismos que se presentan a continuación:

Tabla 16. Acciones de Mejora en Procesos de Comercialización.

Recursos Estratégicos	Entregable
1. Circular nuevos Horarios de Trabajo del Personal de Panaderías Pankey.	Anexo 15
2. SAF - Sistema de Información-Módulo de Facturación.	Anexo 12
3. Políticas de Comercialización e Imagen de Pankey.	Anexo 20
4. Estrategias de Mercadeo y Expansión de Marca PANKEY.	Anexo 21

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.4 Identificación y Mejora de Procesos Críticos de Apoyo

Introducción.- Al inicio de este trabajo de investigación se podía señalar expresamente que los Procesos de Apoyo en Pankey no estaban bien delineados ni debidamente organizados para cumplir las funciones de soporte y control de los Procesos de Negocio, siendo esto muy comprensible a sabiendas que los emprendimientos en nuestro país determinan sus criterios sin estudios previos; es decir, los forjan usualmente por intuición, sin aplicar investigaciones del mercado en general y de sus competidores en particular.

No obstante, con el análisis de la situación de Pankey desarrollada en el Capítulo 4, se pudo establecer varias deficiencias en los Procesos de Negocio y prácticamente la nula existencia de Procesos Estratégicos o Gobernantes (planificación, direccionamiento y desarrollo).

Lastimosamente, en Panaderías Pankey cada quien hace lo que considera adecuado, debido a la falta de normativas o políticas que los puedan direccionar, y al no existir indicadores ni parámetros a los que cada empleado debe cumplir, tampoco se podrá conocer si las actividades se están realizando cabalmente o no. Esto se puede graficar como la imposibilidad de valorar objetivamente los trabajos desarrollados por los recursos humanos en esta institución.

Por ello, se procederá a segmentar las deficiencias y problemas detectados en los Procesos de Apoyo de Panaderías Pankey, para establecer las principales causales de los mismos mediante la aplicación del "**Diagrama Causa-Efecto**" (Figura33).

Diagrama Causa y Efecto de los Procesos de Apoyo de Panaderías Pankey

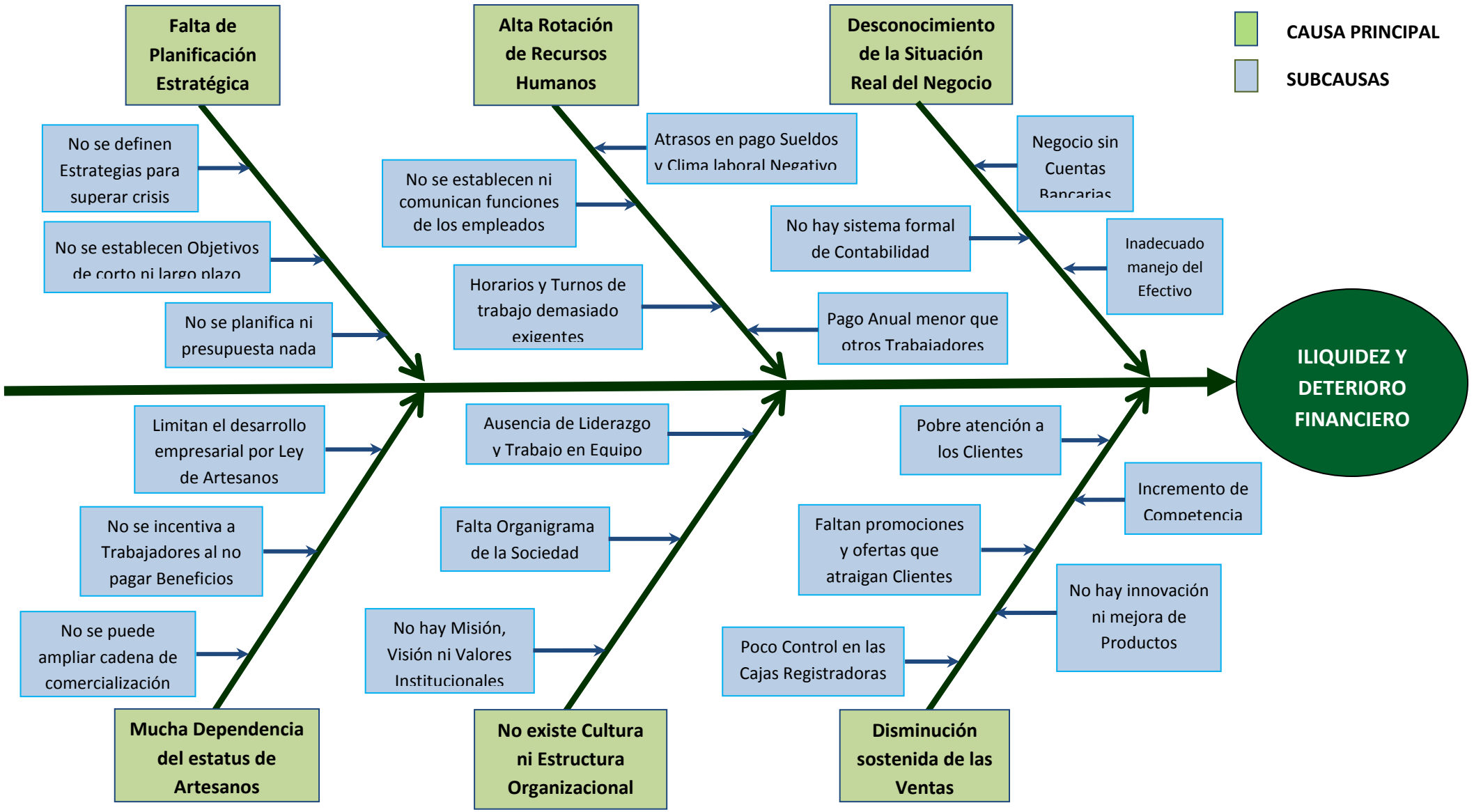


Figura 33. Diagrama Causa y Efecto de los Procesos de Apoyo.
Fuente: Elaborado por el Autor.

5.4.1 Procesos Críticos de Apoyo

A partir del reconocimiento inicial de los Procesos Críticos de Apoyo, mediante la técnica del Diagrama Causa y Efecto, se los puede clasificar como subprocesos y establecer los mayores inconvenientes en la siguiente Tabla:

Tabla 14. Acciones de Mejora en Procesos de Apoyo.

PROCESO	SUBPROCESO	INCONVENIENTES
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	1.- Selección y Reclutamiento	a) Personal contratado sin ningún tipo de evaluación.
	2.- Administración del RR.HH.	a) No existe Organigrama Funcional.
		b) Cargos y Responsabilidades no definidas con claridad
		c) Horarios de Trabajo inadecuados
	3.- Inducción y Capacitación	a) No hay inducción ni programas de capacitación .
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1.- Gestión de Compras	a) Inadecuada relación con los Proveedores.
		b) Aumento de Costos por Compras poco Planificadas.
	2.- Control de Inventarios	a) No existe Registros de Inventarios ni Control de Stock.
GESTIÓN FINANCIERA CONTABLE	1.- Administración del Efectivo	a) Dinero sólo se maneja en efectivo; no tienen cuentas bancarias.
		b) Movimientos y Cierres de Caja sin control interno.
	2.- Contabilidad	a) Negocio sin Contabilidad Formal.
		b) No se elaboran ni se presentan Estados de Resultados periódicos
	3.- Presupuestos	a) No se preparan Presupuestos de Ventas ni de Gastos.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.4.1.1 Propuestas de Mejora a los Procesos Críticos de Apoyo

Toda institución es un conjunto de actividades que al agruparlas conforman procesos, que de una u otra forma están enlazados entre sí, constituyendo una cadena de valor, que al presentarse cualquier inconveniente podría afectar al producto final. Es tan simple como la aritmética, si se falla en solo un paso, el resultado final será malo a pesar de que el resto del proceso este correcto.

Por eso es necesario que en los procesos administrativos se construya la Organización como fuente de ordenamiento de las jerarquías, funciones y responsabilidades de una empresa. Lamentablemente en Pankey no existía ningún documento que presente su Estructura Organizacional, razón por la cual una vez identificados los Procesos de Apoyo más críticos, es procedente delinear las potenciales ideas e iniciativas estratégicas que se pueden aplicar para mejorar estas actividades, empezando con la gráfica del Organigrama propuesto para la cadena de Panaderías Pankey (Gráfico 34).

Como se puede apreciar en dicho Organigrama, su concepción está basada en la filosofía de Gestión por Procesos, por lo tanto se lo ha diagramado considerando los procesos específicos de Negocio (Producción y Comercialización) y los de Apoyo (Administración).

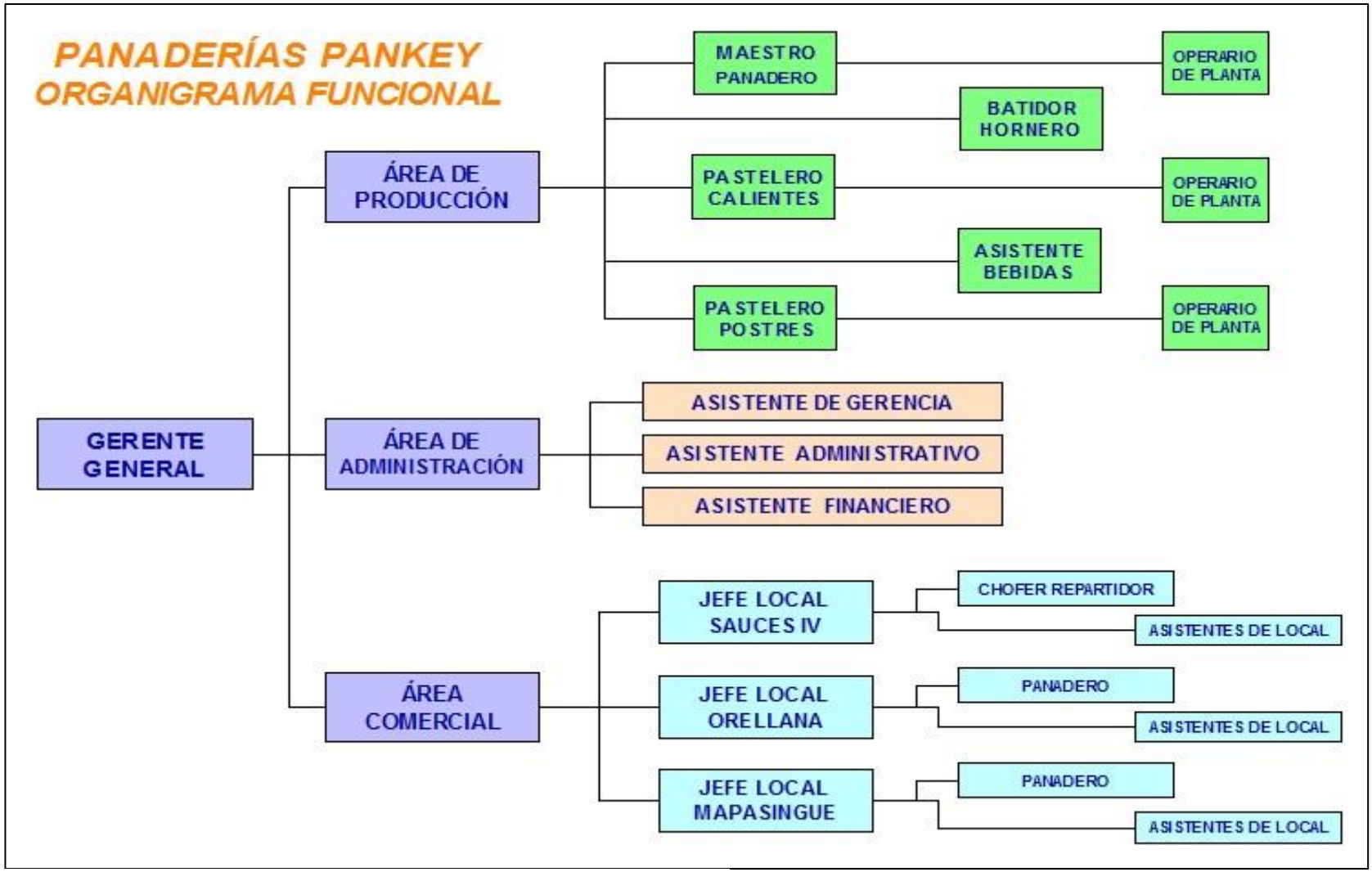


Figura 34. Propuesta de Organigrama Funcional de Panaderías Pankey.
Fuente: Elaborado por el Autor.

También se presentarán ideas y sugerencias de mejora a través de la técnica "Lluvia de Ideas", aprovechando los datos y las principales propuestas obtenidas de una serie de entrevistas (Anexos 2 al 7), así como de las reuniones mantenidas con la Gerencia y los Recursos Humanos asignados a los Procesos de Apoyo. Las ideas en mención fluyeron a partir del planteamiento de los siguientes problemas:

1. No existe Cultura ni Estructura Organizacional;
2. Falta Inducción y Capacitación a los Trabajadores;
3. Inconvenientes con Proveedores e Inventarios;
4. Inadecuado Manejo del Dinero y Cajas Registradoras;
5. Falta Contabilidad y Planeación Financiera.

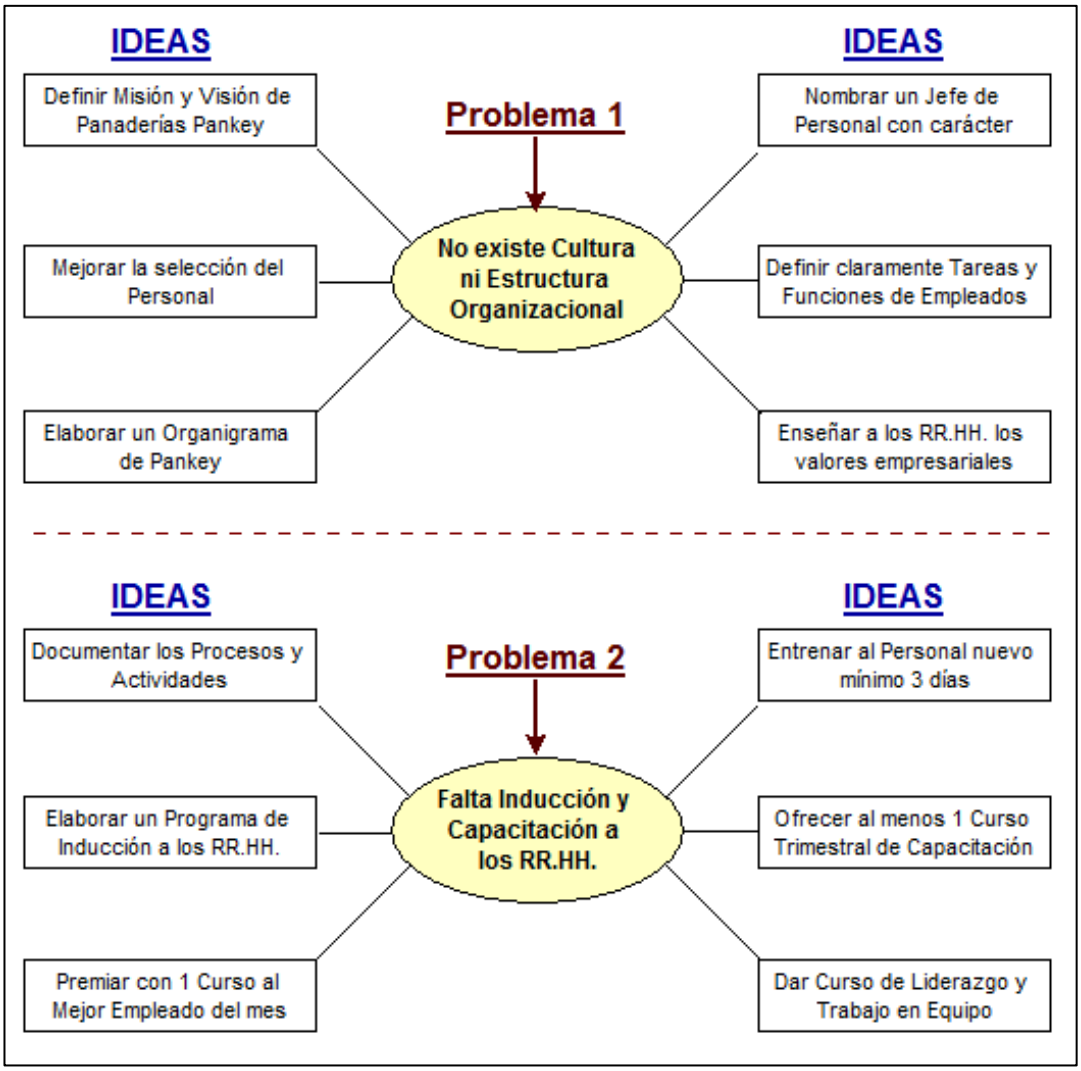


Figura 35. Lluvia de Ideas – Problemas 1 y 2 de los Procesos de Apoyo.
Fuente: Elaborado por el Autor.

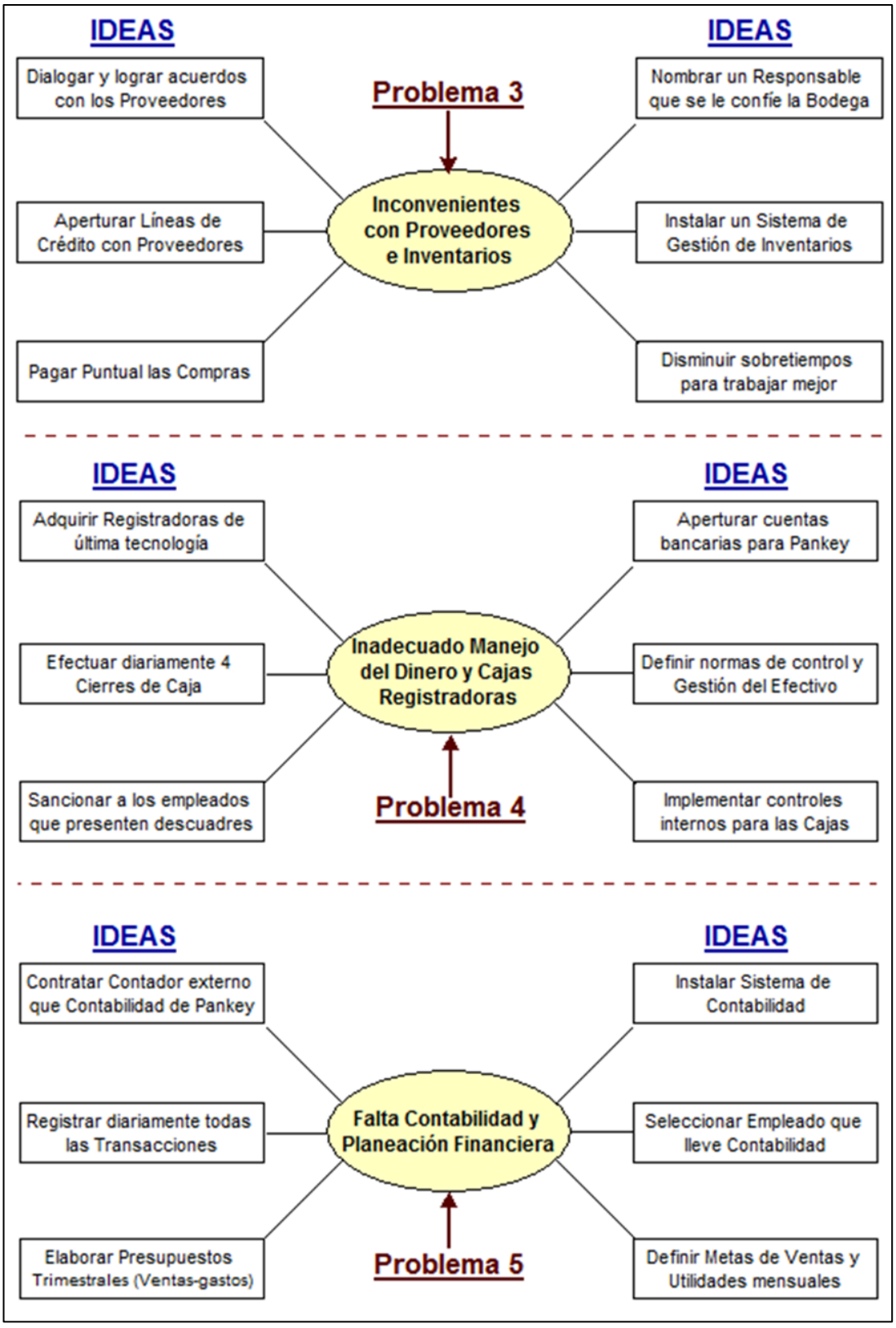


Figura 36. Lluvia de Ideas – Problemas 3, 4 y 5 de los Procesos de Apoyo.
Fuente: Elaborado por el Autor.

Luego de analizar y filtrar las sugerencias más representativas, en consenso con el Gerente General y los Asistentes de Gerencia y Administrativo, se seleccionaron las mejores ideas sopesándolas bajo la premisa costo/beneficio y de su pronta implementación, presentando como resultado la Tabla 15, con la siguiente selección de ideas:

Tabla 15. Lluvia de Ideas – Selección de mejores Ideas para Procesos de Apoyo.

PROBLEMAS	IDEAS-SUGERENCIAS
1. No existe Cultura ni Estructura Organizacional	**a)** Incluir en el Plan Estratégico Pankey, definiciones de la Misión y Visión.
	b) Oficializar el Organigrama Funcional de Panaderías Pankey.
	c) Elaborar y establecer el Manual de Organización y Funciones.
2. Falta Inducción y Capacitación a los Trabajadores	**a)** Elaborar Programa de Inducción para los Empleados de Pankey.
	b) Establecer Política de Incentivos a los Empleados más destacados, entregando como premios Cursos de Capacitación.
	c) Facilitar Curso de Liderazgo y Trabajo en Equipo a todo el Personal.
3. Inconvenientes con Proveedores e Inventarios	**a)** Desarrollar Instructivo para Evaluación y Selección de Proveedores.
	b) Nombrar Responsables independientes para que administren: 1.- Las Compras y 2.- El Control de Inventarios.
	c) Elaborar Instructivo para la Recepción de Materia Prima y Materiales.
4. Inadecuado Manejo del Dinero y Cajas Registradoras	**a)** Renovar equipos de Caja e instalar Sistema de Facturación automático.
	b) Definir Normas de Control y Gestión eficiente del Efectivo.
	c) Implementar controles internos en las Cajas Registradoras.
5. Falta Contabilidad y Planeación Financiera	**a)** Instalar Sistema de Contabilidad
	b) Seleccionar nuevo recurso que se encargue de la Contabilidad.
	c) Definir Metas sobre Ventas, Gastos y Ganancias mensuales y anuales.

Fuente: Elaborado por el Autor.

5.4.1.2 Gestiones de Mejora para los Procesos de Apoyo

Para solventar las potenciales mejoras en los Procesos de Apoyo, se generaron varios Recursos Estratégicos, los mismos que se incluyen como Entregables en la Tabla 16 que se presenta a continuación:

Tabla 16. Acciones de Mejora para los Procesos de Apoyo.

Recursos Estratégicos	Entregable
1) Definición de los Valores, Misión y Visión de Panaderías Pankey.	Apartado 5.2.1.2
2) Organigrama Funcional de Panaderías Pankey.	Apartado 5.4.1.1
3) Manual de Organización y Funciones de Pankey.	Anexo 8
4) Manual de Políticas Generales Panaderías Pankey.	Anexo 13
5) Programa Curso "Liderazgo y Trabajo en Equipo".	Anexo 18
6) Guía Práctica para la Evaluación y Selección de Proveedores de Panaderías Pankey.	Anexo 9
7) Asignar la función de Compras al Asistente de Gerencia, incluyéndolo en el Manual de Organización.	Anexo 8
8) Asignar la función de Control de Inventarios al Asistente Administrativo, incluyéndolo en el Manual de Organización y Funciones.	Anexo 8
9) Instructivo de Recepción de Inventarios de Pankey.	Anexo 11
10) SAF - Sistema de Información-Módulo Facturación.	Anexo 12
11) SAF-Sistema de Información-Módulo Contabilidad	Anexo 12
12) Selección de "Asistente Financiero", de acuerdo al Perfil Ocupacional del Manual de Organización.	Anexo 8
13) Definición de Objetivos Generales y Específico a corto y mediano plazos.	Apartado 5.2.1.3

Fuente: Elaborado por el Autor.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6. Conclusiones y Recomendaciones de la Reingeniería

6.1 Conclusiones.-

El reconocimiento inicial de la realidad del negocio de Panaderías Pankey, hacía presumir que los problemas de este negocio se debían en gran medida al aspecto financiero por la mala administración del dinero y la falta de información contable que impedía una adecuada y dirigida toma de decisiones.

Sin embargo, el relevamiento de datos mediante la observación directa, así como las entrevistas (Anexos 2, 3 y 5) y la discusión del resultado de las mismas (Anexos 4, 6 y 7), aportaron valiosos datos para definir la situación real, estableciendo las bases para el desarrollo de esta Reingeniería de Procesos.

Factor muy importante constituyó la aplicación de las herramientas metodológicas de análisis de procesos tratadas en el Marcos Teórico y Conceptual de esta investigación; estas técnicas facilitaron el estudio para establecer el diagnóstico del escenario real de este negocio.

Mención destacable fue la inclusión de algunos elementos del planeamiento estratégico desplegados en los capítulo 4 y 5, que permitió alinear los objetivos y estrategias con las operaciones diarias de esta organización, lo cual influyó positivamente en el desarrollo de este trabajo, estructurando y presentando de mejor forma las ideas propuestas y los planes de acción definidos.

Consecuentemente el informe de la situación existente determinó que existía una organización muy primitiva, estableciendo hallazgos preocupantes en varias de las actividades desarrolladas en la Planta de Producción, los mismos que influían considerablemente sobre los problemas e inconvenientes operativos y funcionales de la cadena de panaderías.

Sorpresivamente, con el análisis situacional se logró determinar que en el negocio existía apreciable liquidez y ganancias bastante aceptables, a pesar de lo que declaraba el Gerente y copropietario del negocio, respecto a las dificultades económicas y falta de dinero en Pankey.

La definición de la estructura organizacional y la presentación formal del Organigrama Funcional de las Panaderías Pankey constituyó el primer paso orientado a romper el paradigma de negocio artesanal y promover la mentalidad empresarial. En el desarrollo de este Manual, se determinó que existían varios trabajadores con exceso de trabajo, reflejando una incorrecta distribución de tareas; este inconveniente fue corregido y mejorado con la aprobación y puesta en vigencia de este documento.

En los Procesos de Apoyo se detectó que el personal administrativo no desempeñaba apropiadamente las funciones y actividades inherentes a esta área, habida cuenta de que el Gerente y Socio principal de Pankey estaba asumiendo y realizando a su manera la mayoría de estas tareas; por lo tanto, se procedió a asignarlas para cada cargo específico, creándose además el puesto "Asistente Financiero", con el propósito de cubrir las necesidades de registro, control y generación de información económica y contable.

También se documentaron varios procedimientos y se clasificaron de forma lógica las actividades realizadas tanto en los procesos de Producción, así como en los procesos de Apoyo, impulsando técnicas de evaluación de los procesos más críticos y consiguientemente la implementación de planes de mejora por etapas.

Posteriormente, con la elaboración y comunicación oportuna del Manual de Organización y Funciones de Pankey, se obtuvo mayor responsabilidad del personal administrativo y más control de las tareas y actividades realizadas por los trabajadores de la Planta de Producción.

Paralelamente, se fueron generando otras iniciativas estratégicas para complementar y apoyar el desempeño de los Trabajadores, publicándose los siguientes documentos:

- Políticas Generales de Panaderías Pankey.
- Guía Práctica de Evaluación y Selección de Proveedores.
- Instructivo para la Gestión de Compras de Pankey.
- Instructivo de Recepción de Inventarios.
- Políticas de Comercialización e Imagen de Pankey.
- Modelo de Evaluación del Desempeño de Empleados.

Fue muy destacable la colaboración y participación activa de todos los Trabajadores y el Gerente General de Pankey, que aportaron con muchas ideas y sugerencias para mejorar el escenario socioeconómico de este negocio. No obstante, 6 trabajadores del área de producción y 1 empleado administrativo renunciaron en el transcurso de la Reingeniería Estratégica, debido a desacuerdos o resistencia a los cambios propuestos.

A raíz de la implementación de los cambios e iniciativas estratégicas, la gestión y control de las Órdenes de Producción mejoró notablemente, habida cuenta que el índice de cumplimiento promedio se incrementó de un 84,7% (oct-dic/2013) a un 97,3% (oct-dic/2014); además, los desperdicios generados en la planta de producción y en las áreas de exhibición disminuyeron un 37,4%, comparándose con los mismos períodos de operación.

Por otro lado, la instalación de los Equipos de Cómputo y del Sistema Administrativo-Contable, permitieron ejercer mayor control de las transacciones de compras, inventarios, así como de las ventas del negocio, generando información muy útil para la Gerencia General. Esta mejora, también redundó positivamente en el cumplimiento oportuno de las obligaciones con los organismos de control del Estado (IESS – SRI).

En la actualidad, los procesos de Gestión de Compras y Control de Inventarios se automatizaron a partir de un punto de repedido parametrizable para cada artículo, que permite generar las Órdenes de Compra en el sistema, actividad que luego se complementa con el despacho del Proveedor, facilitando el control y costeo de los productos terminados.

Las mejoras en la administración del efectivo se materializaron con la implementación del Módulo de Facturación incluido en el aplicativo SAF, que aunado a la apertura de una cuenta de ahorros en el Banco del Pacífico, mejoraron el control de los ingresos y egresos de dinero.

También es digno de mencionar el cumplimiento de las metas propuestas, respecto a la apertura de dos nuevas Panaderías:

1. Pankey Mapasingue - kilómetro 5,5 de la Vía a Daule
2. Pankey Plaza Tía – Vía Terminal-Pascuales, junto a Metrópolis II.

En lo referente a las Ventas, éstas mejoraron en un 12,9% como se lo puede apreciar en el siguiente cuadro comparativo:

Período Analizado	**Dólares**
Octubre-Diciembre/2014	147.746
Octubre-Diciembre/2013	130.830
Variación	16.916
%	**12.9%**

Finalmente, los objetivos de incursionar en la comercialización de nuevos productos y servicios se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado, debido a que ya están produciendo Tortas tipo gourmet como la “Inglesa”, “Red Velvet” y “Selva Negra”; mientras que los Crepes, Pizzas y Waffles se los está comercializando en la Panadería de la Avenida Orellana.

Vale recalcar, que aún se encuentra pendiente la adecuación de la furgoneta de distribución de los productos; sin embargo, la Gerencia General está completamente dispuesta en seguir ejecutando todos los planes de acción

definidos en este trabajo de Reingeniería, impulsando la cultura organizacional e incentivando el incremento de la productividad de Pankey.

6.2 Recomendaciones.-

Indudablemente la principal sugerencia es que se continúe promoviendo las mejoras y las iniciativas estratégicas de esta institución, para seguir cosechando resultados positivos que motiven a los dueños y trabajadores de Pankey. Además sería oportuno establecer un programa de mejoramiento continuo que incentive la gestión de la calidad y proyecte a Pankey hacia posiciones de alta eficiencia empresarial.

En ese sentido, sería muy interesante que los socios de Pankey replanteen este negocio desde la perspectiva artesanal actual y lo transformen en un negocio empresarial con personería jurídica y representación legal.

También sería de mucho valor desarrollar un Manual de Políticas y Procedimientos de cada una de las Líneas de Producción de Pankey, aprovechando la información y registros obtenidos en la Reingeniería Estratégica.

Por último, se sugiere a la Gerencia General de Pankey promover la preparación e implementación de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, para fomentar la cultura de sanidad de su Planta de Producción, así como la inocuidad de sus productos.

Bibliografía

Asociación Provincial de Fabricantes de Pan de Toledo. (18 de Noviembre de 2013). Obtenido de Elaboración del Pan: http://www.asopanto.com/pan/elaboracion.html

Auliso, R., Miles, J., & Quintillán, I. (27 de 07 de 2005). *Universidad Católica del Uruguay.* Recuperado el 20 de 11 de 2013, de Revista Electrónica FCE: http://www.ucu.edu.uy/Facultades/CienciasEmpresariales/RevistaFCE/Revista5/pdf/CLAVESPARALAMEJORADELOSPROCESOSENLASORGANIZACIONES.pdf

C.E.E.I. Galicia S. A. (2009). Despacho de Pan y Bollería Artesanal. (C. G. A., Ed.) Santiago de Compostela, Galicia, España.

Champy, & Hammer. (1994). *Reengineering the Corporation. A manifesto for business.* Massachussets - USA: Harper Business.

Chang, R. Y. (1996). *Mejora continua de procesos* . Buenos Aires: Granica-Tec Consultores.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración, 7a. ed.* Barcelona: McGraw-Hill Interamericana.

Foster, J. (2003). *Como generar ideas.* Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Gallego, M. m. (Abril de 2004). *tecnoalbura web.* Recuperado el 25 de Enero de 2013, de www.tecnoalbura.net

Joyanes, L. (2003). *Fundamentos de Programación.* Madrid: McGraw-Hill.

Juran, J., Gryna, F., & Bingham, R. (2005). *Manual de Control de Calidad.* Barcelona: Reverté S. A.

Kume, H. (2002). *Statistical method for quality improvement.* Bogota: Editorial Norma.

Liker, J., & Meier, D. (2006). *The Toyota Way Fieldbook.* New York: McGraw-Hill.

Manganelli, R., & Klein, M. (1995). *Cómo hacer reingeniería.* Barcelona: Norma.

PBWORKS. (17 de 11 de 2014). *Plneación Estratégica.* Obtenido de Proceso del Planeamiento Estratégico: http://planificacion-estrategica.pbworks.com

Polo, J. M. (2011). *Best practices.* Barcelona: Empresa Activa.

Raymond L. Manganelli, M. M. (1995). *Cómo hacer reingeniería.* Barcelona: Norma.

Ryu, F., Yoko, H., Harue, I., Noriharu, K., Ichiro, M., Susana, S., & Yuka, Y. (2003). *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad.* Banco Interamericano de Desarrollo, Programa Japonés. México: Gibler & Associates (traducción).

Sáez, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). *Innovación Tecnológica en la Empresas.* Madrid: España.

Salgueiro, A. (1999). *Como Mejorar los Procesos y la Productividad.* Madrid: AENOR.

Tejero, F. (02 de Septiembre de 2011). *Asesoría Técnica en Panificación*. Recuperado el 11 de Julio de 2013, de http://www.franciscotejero.com/

Universidad de Guadalajara. (13 de 12 de 2014). *Coordinación General de Planeación y Desarrollo Institucional*. Obtenido de http://copladi.udg.mx/desarrollo-institucional

Wikipedia, la enciclopedia libre. (18 de Julio de 2013). *Wikipedia.org*. Obtenido de Artículo: Pan: http://es.wikipedia.org/wiki/Pan

Anexos

Anexo # 1			
Inventario de Productos comercializados por Panaderías Pankey.			
DESCRIPCIÓN	**LÍNEA**	**DESCRIPCIÓN**	**LÍNEA**
MANTEQUILLA PEQUEÑO	PANES	PAY DE PIÑA	POSTRES
MANTEQUILLA MEDIANO	PANES	CHEESKEY	POSTRES
MANTEQUILLA GRANDE	PANES	TORTA INGLESA	POSTRES
MANTEQUILLA FAMILIAR	PANES	VOLTEADO DE PIÑA	POSTRES
DULCE CON MANJAR	PANES	PORCION DE TORTA	POSTRES
DULCE SENCILLO	PANES	PORCION TORTA CHOCOLATE	POSTRES
COCO	PANES	V.FLAN	POSTRES
CHOCOLATE	PANES	V.GELATINA	POSTRES
INTEGRAL FLOREADO	PANES	V.ARROZ CON LECHE	POSTRES
SUIZO	PANES	V.FLAN CON GELATINA	POSTRES
MIXTO	PANES	BUDIN	POSTRES
PAN DE SOYA	PANES	MOJADO DE CHOCOLATE	POSTRES
PAN DE SOYA GRANDE	PANES	QUESO DE LECHE	POSTRES
MOLDE DE SOYA	PANES	TRES LECHE	POSTRES
PAN INTEGRAL	PANES	MUSS NAPOLITANO	POSTRES
MOLDE INTEGRAL	PANES	TRUFA	POSTRES
ENRROLLADO	PANES	TORTA DE 1/2 LB	TORTAS
MOLDE NORMAL	PANES	TORTA DE 3/4 LB	TORTAS
MORTADELA Y QUESO	PANES	TORTA DE 1 LB	TORTAS
CACHOS	PANES	TORTA DE 1 1/2	TORTAS
PAN CHORIZO	PANES	TORTAS CUADRADA DE 1LB	TORTAS
HAWAIANO	PANES	BRAZO GITANO	TORTAS
EMPANADAS DULCES	PANES	TORTA PERSONAL FRÍA	TORTAS
ROSCON	PANES	TORTA FRÍA CHOCOLATE 1/2 LB	TORTAS
PAN DE LECHE	PANES	TORTA FRÍA CHOCOLATE 3/4 LB	TORTAS
ROSQUITA	PANES	TORTA FRÍA CHOCOLATE 1 LIBRA	TORTAS
DONAS DECORADAS	DULCES	TORTA FRIA DE 1/2 LIBRA	TORTAS
DONAS AZUCARADA	DULCES	TORTA FRIA 3/4 DE LIBRA	TORTAS
DONAS CON CREMA	DULCES	TORTA FRIA DE 1 LIBRA	TORTAS
PONKEY	DULCES	AGUA	BEBIDAS
QUESADILLA	DULCES	COLAS	BEBIDAS
ROLLO SUIZO	DULCES	DELI	BEBIDAS
CARACOL CON MANJAR	DULCES	LECHE	BEBIDAS
CARACOL CON CREMA	DULCES	AVENA GRANDE	BEBIDAS
OREJA	DULCES	AVENA PEQUEÑA	BEBIDAS
PALITO DULCE	DULCES	LECHE DE SOYA	BEBIDAS
MINI TRUFA	BOCADITOS	SOYA 1 LITRO	BEBIDAS
MINI ALFAJOR	BOCADITOS	AVENA 1 LITRO	BEBIDAS
MINI CARACOL	BOCADITOS	GATORE PEQUEÑO	BEBIDAS
MINI GALLETAS	BOCADITOS	GATORE GRANDE	BEBIDAS
MINI SUSPIRO	BOCADITOS	JUGOS VIVANT	BEBIDAS
MINI CARACOL	BOCADITOS	LECHE EN BOTELLA 1 LT	BEBIDAS
MINI TRUFAS	BOCADITOS	LECHE BOTELLA 1/2 LT	BEBIDAS
MINI ALFAJOR	BOCADITOS	TAMPICO	BEBIDAS
MINI GALLETAS	BOCADITOS	NESTEA PEQUEÑO	BEBIDAS
GALLETA SENCILLA	BOCADITOS	NESTEA GRANDE	BEBIDAS
GALLETA ALFAJOR	BOCADITOS	YOGURT PEQUEÑO	BEBIDAS
GALLETA ALFAJOR COCO	BOCADITOS	YOGURT 1 LITRO	BEBIDAS
SUSPIRO	BOCADITOS	LECHE VITA JUNIOR	BEBIDAS
GALLETA MELVA	BOCADITOS	LECHE CHOCOLATADA	BEBIDAS
		LECHE DESLACTOSADA	BEBIDAS

Anexo # 2

CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Preguntas acerca de sus Labores y relaciones de Trabajo en general.

1. ¿Qué Actividades/Labores se realizan en PANKEY (Favor identificar cualquier Tarea por mínima que sea?

Actividad/Labor/Tarea	Responsable o Ejecutor

2. ¿Cuáles son las tareas o actividades que Usted realiza?

3. ¿Cómo se relaciona o coordina sus Labores con otras personas o áreas de trabajo?

Preguntas acerca de temas más específicos de su trabajo

4. ¿Cómo comienzan sus Actividades o Procedimientos diarios?

5. ¿Qué documentos le entregan o solicita al iniciar sus Tareas?

6. ¿Recibe información de otras Áreas o Departamentos?

7. ¿Con que frecuencia realiza las actividades descritas?

8. ¿Cómo terminan sus Tareas o Procesos realizados?

9. ¿A quién le envía los resultados del Proceso cuando termina su parte?

10. ¿Con que sistema, técnica o procedimiento trabaja hoy en día?

11. ¿Cuáles son la cosas que encuentra más difícil de realizar y que cosa piensa que puede ser cambiada para mejorar sus Tareas?

12. ¿Cuál es el software que usan para realizar su trabajo?

13. ¿Existe otro software que usan durante el día?

14. ¿Reescriben o reprocesan datos de un sistema a otro? ¿Cuál es esta información?

15. ¿Qué recomienda que se debe mejorar en el proceso?

Preguntas indirectas

16. ¿Qué se está haciendo para mejorar los Procesos en PANKEY?

17. ¿Quién lo está haciendo?

18. ¿Dónde se está haciendo?

19. ¿Cómo se está haciendo?

20. ¿Usted aporta con sugerencias o recomendaciones para mejorar las actividades en su trabajo y en el resto de labores?; ¿Cuáles son estas sugerencias?

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo # 3

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE PANKEY, SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LOS TRABAJADORES.

NOMBRE Y APELLIDO DEL GERENTE: _____

1. ¿Cuáles son las políticas, normas y objetivos que usted ha establecido para su negocio?

2. ¿De qué manera están distribuidos los cargos y funciones en su negocio?

3. ¿Se capacita a sus trabajadores?; ¿Cada que tiempo o período lo hace?

   SI ___ NO ___

   Mensual __ Trimestral __ Semestral__ Ocasionalmente __

4. ¿Con que método o de qué forma concreta evalúa a sus empleados?

5. ¿Quién evalúa el desempeño dentro de su empresa?

6. ¿La evaluación a sus empleados le ha generado algún tipo de resultado valioso? Si la respuesta es Positiva, especifíquelo.

SI ___ NO ___

7. Después de la supervisión usted comunica a sus empleados si su trabajo lo está realizando de la mejor forma, es decir les transmite esta información después de ser evaluados.

¡Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo # 4

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE PANKEY, SOBRE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A SUS TRABAJADORES.

1. **¿Cuáles son las políticas, normas y objetivos que usted ha establecido para su negocio?**

Políticas y Normas:

- Se debe incentivar el respeto y amabilidad entre los empleados y el Gerente del negocio.
- Brindar apoyo a los trabajadores cuando tengan necesidades familiares y económicas.
- Se deben cumplir a tiempo con los pedidos de los clientes.
- Mejorar la atención al cliente para lograr satisfacerlo.
- Es fundamental tener limpio el local tanto en la sala de ventas y exhibición, así como en las áreas de producción.
- Comercializar permanentemente pan caliente para incentivar a la Clientela.
- En prioritario que los productos exhibidos estén siempre frescos.
- Lo más importante es que los trabajadores sepan desenvolverse lo mejor posible en sus funciones.
- Es muy importante la Lealtad y Honestidad de los Trabajadores.

Objetivos:

- Solucionar el problema del manejo del dinero y pago a proveedores.
- Ampliar la infraestructura del negocio e innovar con más productos.
- Establecer nuevos Locales Comerciales.
- Incrementar las ganancias en el corto plazo.
- Implementar y comunicar Reglas y Funciones de trabajo para los Empleados.
- Que los trabajadores cumplan con toda la producción asignada.
- Las instalaciones y equipos deben mantenerse limpios.

- Conocer más a los clientes siendo amables y proactivos.
- Llegar puntualmente al trabajo.

2. **¿De qué manera están distribuidos los cargos y funciones en su negocio?**

GERENTE GENERAL

- Supervisa y controla que los empleados realice correctamente sus trabajos y obligaciones.
- Administra el dinero de la empresa.
- Realiza las compras y negociación con proveedores.
- Se encarga de solucionar las dificultades que se presenten durante el día.

ENCARGADO DE LOCAL

- Responsable de las ventas y la caja.
- Colabora en las Ventas a los clientes.
- Se encarga de supervisar las labores del personal de Servicio al Cliente y Cajeros.
- Controla que el Local este siempre limpio.

MAESTRO PANADERO

- Responsable de la producción de los productos de Panadería.
- Comunicar las dificultades a la gerencia.
- Encargado de velar por la calidad de los productos durante su elaboración, proceso y terminado.
- Supervisa que la mercadería se exhiba y venda conforme a los pedidos y exigencia de los Clientes.

MAESTRO PASTLEERO

- Encargado de la producción de pastelería.
- Comunica al dueño lo que hace falta en su área.
- Tiene a cargo dos ayudantes en su área.

- Encargado de pesar y medir los insumos utilizados en la producción.
- Encargado de analizar la calidad del producto terminado.

AYUDANTES DE PANADERÍA Y PASTELERÍA

- Colaboran en la producción de pan o productos de pastelería. (mezclan, amasan y hornean)
- Limpian las latas donde el pan es horneado.
- Dejan limpios y en orden los equipos y utensilios utilizados en su línea de producción.

SERVICIO AL CLIENTE Y CAJEROS

- Encargados de cobrar al cliente.
- Realizan el despacho de los productos.
- Brindan una atención amable al cliente.
- Ubican los productos en las perchas, vitrinas y áreas de exhibición.
- Limpia su área y utensilios de trabajo.

3. ¿Se capacita a sus trabajadores?; ¿Cada que tiempo lo hace?

La preparación y el entrenamiento a los empleados es eminentemente práctico. Ellos aprenden viendo, luego haciendo.

4. ¿Con que método o de qué forma concreta evalúa a sus empleados?

Mis empleados se evalúan en base al cumplimiento de las normas y objetivos establecidos.

5. ¿Quién evalúa el desempeño dentro de su empresa?

Cada responsable de las líneas de producción, así como los encargados de comercialización, evalúan a sus colaboradores conforme a las normas y objetivos establecidos.

6. **¿La evaluación a sus empleados le ha generado algún tipo de resultado valioso? Si la respuesta es Positiva, especifíquelo.**

   Seguro, la técnica utilizada es simple: si los productos salen en mal estado y no cumple con mis parámetros de calidad se les comunica a los empleados; si estos reinciden se les descuenta de su paga. Creo que está dando resultados, debido que ellos una vez que se los castiga corrigen sus errores.

7. **Después de la supervisión usted comunica a sus empleados si su trabajo lo está realizando de la mejor forma, es decir les transmite esta información después de ser evaluados.**

   Claro que se comunica a los trabajadores cuando estos cometen faltas o cuando los productos salen en mal estado; si ellos reinciden en las fallas, se les descuenta de su sueldo.

Anexo # 5

ENTREVISTA PARA EVALUAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE PANKEY, SOBRE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Cargo que desempeña: _____

1. ¿Conoces las reglas y normas establecidas en Pankey? Si tu respuesta es positiva menciona cuales son:

SI ___ NO ___

2. ¿Conoces el fin u objetivos de la empresa y como contribuyes tu para que PANKEY sea una de las mejores Panaderías de la ciudad? Si los conoces menciónalos y describe como alcanzarlos:

SI ___ NO ___

3. ¿Te especificaron o comunicaron formalmente las Labores y Funciones que debes realizar en Pankey? Si tu respuesta es positiva descríbelas:

SI ___ NO ___

4. ¿Estás de acuerdo con las funciones que te han asignado? Si tu respuesta es negativa, expone las razones.

SI ___ NO ___

5. ¿Tienes claro los métodos y procedimientos de cómo desempeñar tu puesto de trabajo? Si tu respuesta es positiva descríbelos:

SI ___ NO ___

6. ¿Conoces a quién le debes comunicar las necesidades o inconvenientes que tengas dentro de tu función? Si lo conoces menciona su Cargo o su Nombre: _____

SI ___ NO ___

7. ¿Alguna vez has recibido inducción, entrenamiento o capacitación dentro de la empresa? Si tu respuesta es positiva menciona si actualmente utilizas los conocimientos adquiridos.

SI ___ NO ___

8. ¿Quién supervisa las funciones que se te han asignado?

Nombre:
Cargo:

9. ¿Cuándo has sido supervisado, se te ha informado como estás cumpliendo tus funciones? Ya sea de forma positiva o negativa.

SI ___ NO ___

10. ¿Existe algún tipo de incentivo por el cumplimiento de tus metas de trabajo? Si la respuesta es positiva, favor mencionarlos.

SI ___ NO ___

¡Muchas gracias por tus respuestas!

Anexo # 6

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS PARA EVALUAR EL NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE PANKEY, SOBRE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

1. **¿Conoces las reglas y normas establecidas en Pankey? Si tu respuesta es positiva menciona cuales son:**

El 71% de los empleados entrevistados respondieron que conocían algunas reglas y normas de la empresa, entre las que más mencionan están las siguientes:

- Cumplir con los horarios de entrada y salida del trabajo.
- Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.
- Cumplir con sus tareas encomendadas.
- Buena atención a los clientes.

De acuerdo a la explicación de los empleados, gran parte de ellos no distinguen cuales son las normas o políticas de la empresa, comparándolas incluso con las funciones o roles encomendados por la Gerencia General.

2. **¿Conoces el fin u objetivos de la empresa y como contribuyes tu para que PANKEY sea una de las mejores Panaderías de la ciudad? Si los conoces menciónalos y describe como alcanzarlos:**

Aproximadamente el 82% de los empleados respondió que si conocen el fin de la empresa, contrastando con el 18% que dijo que no.

Las respuestas que más se resaltan respecto al objetivo social de Pankey, son las siguientes:

- El negocio quiere ampliarse para vender y ganar más.
- Mejorar la calidad y surtido de los productos.
- Incursionar en nuevas líneas de productos para aumentar rentabilidad.

La gran mayoría (89%) de los trabajadores dice que contribuirían a que la Pankey crezca trabajando ordenadamente y con justicia, cumpliendo sus obligaciones y recibiendo lo mismo de parte del Gerente y Propietario del Negocio; incluso, dicen que han presentado ideas para innovar en la producción.

3. **¿Te especificaron o comunicaron formalmente el Cargo, Labores y Funciones que debes realizar en Pankey? Si tu respuesta es positiva descríbelas:**

   El 84% de los trabajadores responden que a pesar de que se les asignó varias actividades a cumplir, en definitiva no se especificó con claridad sus obligaciones laborales; razón por la cual al poco tiempo les asignan más labores.

4. **¿Conoces el objetivo o metas de tu cargo?, ¿Estás de acuerdo con las funciones que te han asignado? Si tu respuesta es negativa, expone las razones.**

   Casi el 55% de los empleados no conoce ni está de acuerdo con las actividades que debe realizar diariamente. Se nota mucha disconformidad en este aspecto, porque se quejan mucho de la mala distribución del trabajo, especialmente en las áreas de producción y sobretodo en las líneas de Pastelería y Postres. Otros reclaman mejores sueldos y pagos de sobretiempos porque deben alargar su jornada de trabajo para cumplir su producción diaria.

5. **¿Tienes claro los procedimientos de cómo desempeñar tu puesto de trabajo? Si tu respuesta es positiva descríbelos:**

   Solamente un 34% de los empleados conoce los métodos y procesos para poder cumplir sus funciones. Muchos de este grupo los describen amplia y claramente.

6. **¿Conoces a quién le debes comunicar las necesidades o inconvenientes que tengas dentro de tu función?**

   El 58% de los trabajadores contestaron que si conocen a quién deben comunicar los problemas y necesidades que tienen en el desarrollo de su trabajo. Casi todos tratan de comunicarlo al Gerente y dueño del negocio, siendo pocos los que acuden a los Encargados de Locales o a su Jefe inmediato en el caso del personal de la Planta.

7. **¿Alguna vez has recibido inducción, entrenamiento o capacitación dentro de la empresa? Si tu respuesta es positiva menciona si actualmente utilizas los conocimientos adquiridos.**

   El 98% de los empleados indicó que no han recibido entrenamiento ni capacitación en la empresa. Sólo mencionan que al entrar a trabajar a la Panadería solo se les comunica de manera general las obligaciones y tareas que debe de cumplir el trabajador; sin embargo no le brindan una capacitación mínima para poder desempeñar sus labores.

8. **¿Quién supervisa las funciones que se te han asignado?**

   En el Área de Producción El 100% de los empleados mencionaron al Gerente General y la Asistente de Gerencia como supervisores de sus tareas, mientras que en las áreas comerciales identifican al Encargado del Local y también al Gerente General.

9. **¿Cuándo has sido supervisado, se te ha informado como estás cumpliendo tus funciones? Ya sea de forma positiva o negativa.**

   Un poco más del 64% de los trabajadores contestó que si les ha comunicado cuando ellos han cometido errores o han cumplido mal sus obligaciones; en

cambio, el 36% responde que jamás se les ha informado sobre su desempeño laboral, argumentando incluso que nunca les han llamado la atención.

10. **¿Existe algún tipo de incentivo por el cumplimiento de tus metas de trabajo? Si la respuesta es positiva, favor mencionarlos.**

    Lastimosamente el 100% de los empleados confirma que no recibe ningún tipo de incentivo económico ni de ninguna naturaleza, lo cual afecta su desenvolvimiento y con toda seguridad su rendimiento en el trabajo.

Anexo # 7

Discusión de los Resultados de las Entrevistas al Gerente General y a los Empleados de Panaderías Pankey (Anexos 4 y 6).

En este apéndice se discutirán los resultados de las Entrevistas realizadas al Gerente General y a los Empleados de Pankey, las mismas que se realizaron teniendo en cuenta los objetivos formulados por el Gerente en contraste con la información o retroalimentación recibida por los Trabajadores, de manera que permita afirmar, negar o sustentar las potenciales propuestas de mejora para este negocio.

• Discusión a nivel de Objetivos.

Objetivo 1. Analizar las normas, políticas y reglas diseñadas en las Panaderías PANKEY

Ya que el copropietario de Pankey respondió que su evaluación consistía en aplicar las reglas dadas a sus trabajadores, se puede señalar que los empleados si estaban al tanto de las reglas de la Panadería, mas no de las políticas de la empresa; esto se puede demostrar en el Anexo 3 referente a la entrevista dirigida al Gerente General, puntualmente en la pregunta 1 menciona reglas, normas y políticas pero se puede advertir claramente que los empleados solo conocen las reglas de Pankey.

Complementando esta información, a los Trabajadores se les consultó qué cargos desempeñaban y las funciones que estos desarrollaban (pregunta 3 a los empleados); además se les preguntó si ellos tenían claro el conocimientos sobre su desempeño en la pregunta 5, corroborándose que sólo una tercera parte de los entrevistados los conocía; no obstante se observó manifiestamente que la mayoría de ellos confundieron las reglas con sus funciones, generando un resultado muy parecido entre estas preguntas.

Consecuentemente, nos lleva a pensar que esta situación se genera por la falta de preocupación de parte del Gerente y copropietario del negocio por hacer conocer formalmente los objetivos y reglas a sus Trabajadores.

Estos resultados, tienen mucha relación con lo señalado por Idalberto Chiavenato, que nos explica que la evaluación de desempeño "nos indica el valor del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar, y de su posible desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar, estimar, la excelencia de las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización" **(Chiavenato Idalberto 2002)**.

Objetivo 2. Verificar existencia de objetivos y funciones por cargo en las Panaderías PANKEY

Se alude este objetivo incluido en la pregunta 4 de la Entrevista a los Empleados, porque si los empleados no conocen las metas o fines de sus cargos, por lo tanto no deberían ser evaluados de manera justa, por cuanto no existe ninguna base de cómo calificarlos. Esto lo menciona Idalberto Chiavenato, considerando las siguientes líneas básicas:

"La evaluación debe abarcar no solo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables en la evaluación de desempeño. Esto tiene relación con la pregunta de la entrevista, sobre cuáles son los métodos y procesos de su cargo y si ellos los conocían claramente; Esta interrogante generó respuestas de que solamente un 34% si los conocían y básicamente ellos respondían que, dentro de su cargo ellos trataban de hacer las cosas lo mejor posible, aunque los objetivos de sus cargos no están descritos de forma clara solo; es decir sólo son asumidos por los empleados que tratan de llegar a él.

Para complementar este objetivo, se planteó la pregunta ¿están de acuerdo con las funciones asignadas?, habiendo un 55% que no está de acuerdo y el restante 45% si lo está. En este contexto, mencionan que por el pago asignado, los empleados no están de acuerdo con las funciones asignadas, debido a que sus tareas son muchas y que ellos merecen ganar más.

Según Idalberto Chiavenato (2002), indica que "el diseño de cargos permite determinar la función que cumplirá el empleado en la empresa, de esa manera sabrá que es lo que hará, cuál es su importancia y el nivel jerárquico que ocupa; para muchas personas, el cargo, constituye una serie de expectativas y motivaciones en la empresa".

En el contenido de las actividades se describen las labores específicas, que incluye las competencias del cargo, así como las recompensas de cada función para comprender que es lo que quiere lograr la institución y el empleado.

En el año 2001, Bohlander, Snelll & Sherman, nos comentan que los requerimientos para la especificación de un puesto, ayudan a evaluar el desempeño de la persona que lo realiza. Sin embargo, los efectos de dicha evaluación podrían revelar que ciertas exigencias definidas para un cargo no son del todo válidas.

Finalmente se les preguntó si conocen el objetivo de Pankey respondiendo el 82% que si lo sabía, y el restante 18% que no lo conocía, a pesar de que para todo trabajador debe ser significativo saber sobre los objetivos de la empresa. Vale anotar, que principal objetivo mencionado por los trabajadores fue que la empresa quería seguir adelante y tener éxito en el mercado de Panaderías; sin embargo el Gerente General señalo que algunos de los objetivos de Pankey si lo conocían los empleados.

Según Chiavenato Idalberto (2002), menciona que la evaluación por competencias en la cual se define objetivos y responsabilidades, desarrolla

estándares de desempeño, evalúa el cargo, redefine objetivos, y así sucesivamente. Esta es otra forma de valorar a los empleados, pero también es importante que ellos conozcan los objetivos de la empresa, así serán guiados de una forma más fácil y por un camino más sencillo para que ellos se esfuercen en obtener los objetivos de la empresa.

Objetivo 3. Estudiar los procesos de evaluación y entrenamiento al personal de Panaderías PANKEY

En relación con este objetivo, en la pregunta 7 se consultó a los trabajadores sobre este tema, resultando que aproximadamente el 98% no había recibido inducción, menos aún capacitación de parte de Pankey; este porcentaje es un indicador muy representativo, porque si en una institución no hay capacitación para el empleado, no se lo podría evaluar de forma prevaleciente, debido a que existe la posibilidad de que su mal desempeño pueda estar relacionado a la falta entrenamiento y a un ambiente adverso para el desarrollo normal de su trabajo.

Además, los empleados no han sido estimulados para superar las limitantes de esta falta de conocimiento. Según Idalberto Chiavenato Idalberto, "los beneficios principales de la evaluación de desempeño es que se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

Objetivo 4. Determinar los métodos de evaluación del desempeño realizado en las Panaderías PANKEY.

Es evidente que en Pankey no existen métodos apropiados para ejecutar una evaluación del desempeño de los empleados: Solamente el Gerente General lo realiza de la manera que a él le parece, es decir a través de sus "reglas" como anteriormente ya se mencionó; no obstante, en la pregunta 4 de la entrevista realizada al Gerente, también se le preguntó si él evaluaba a sus trabajadores y que

resultados ha obtenido la metodología o "reglas" utilizadas hasta el momento (pregunta 6).

El Gerente General lo que respondió fue que las reglas utilizadas por él son muy sencillas: si el producto final no cumple con las características de calidad, presentación y sabor se les hacer saber a los trabajadores; si los mismos reiteran sus errores o descuidos, simplemente se les descuenta de sus ingresos. Como lo expresa el mismo "pienso que esto me ha dado resultados satisfactorios, ya que mis empleados por ningún motivo quieren ver disminuido su sueldo al momento de cobrarlo.

De lo expuesto por el Gerente General se puede discernir y comparar con lo expresado por Chiavenato Idalberto (2002), donde menciona: "en la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. Esta línea de trabajo ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea gestor de su personal".

Objetivo 5. Plantear la necesidad de implementar un programa de evaluación del desempeño.

Este objetivo debería considerarse como una estrategia de mejoramiento del Recurso Humano de Pankey y debe diferenciarse en su contenido, planteando 3 evaluaciones específicas para cada área: Producción, Comercialización y Administración.

Para ejecutar el programa de evaluaciones se debería considerar varios criterios de análisis sobre sus destrezas, conocimientos, conducta, entre otros, con los cuales se podría calificar a los empleados, según el puesto que ocupa. Respecto a la técnica para calificar estas evaluaciones, se sugiere utilizar la escala de puntuación recomendada en el libro de Werther, William; Davis, Keith (2000); Se sugiere a Pankey esta metodología de evaluación porque en toda institución se

requiere este tipo de monitoreo debido a que funciona como un mecanismo integrador de los Recursos Humanos, por cuanto identifica a las personas ajustadas a un perfil para cada puesto. Sus resultados, presentan indicadores que revelan si los empleados están comprometidos con sus funciones y responsabilidades.

Conclusiones y Sugerencias sobre la Evaluación del Desempeño del Recurso Humano de Panaderías PANKEY

- Las reglas y políticas de Pankey no son claras para sus trabajadores; el Gerente General conoce las mismas, sin embargo no las ha documentado ni publicado para el conocimiento veraz de todos sus empleados.
- Pocas reglas son conocidas por los trabajadores y estas concuerdan con lo mencionado por el Gerente General; pero existe una confusión arraigada en los empleados entre reglas y funciones, es decir no tienen claro este asunto.
- Los trabajadores no saben a ciencia cierta que tipo de desempeño anhela el Gerente General de ellos, además no tienen claro el objetivo de sus puestos de trabajo. Por lo tanto, las evaluaciones no podrían ser eficaces, al no tener objetivos ni normas ni funciones determinadas en forma clara y por escrito.
- En Panaderías Pankey no se entrenan ni capacitan a los empleados, siendo esta otra razón por la cual la evaluación de desempeño no estaría siendo eficiente, porque los errores o fallas que cometen los trabajadores, no es apuntalada con una inducción o entrenamiento enfocado al aprendizaje de sus funciones o tareas.
- El Gerente General es quien realiza la evaluación de los trabajadores, sin embargo, no ejecuta esta actividad mediante un documento concreto en donde se pueda establecer los parámetros o características de esta evaluación del desempeño con sus respectivas calificaciones.
- Respecto a su manera de evaluar, el Gerente General tiene por costumbre advertir antes de proceder a sancionar.

- Una de las principales recomendaciones para la Gerencia General es que deberá replantear todas las reglas, normas, políticas y objetivos de cada cargo en un documento formal tipo “Manual de Organización y Funciones”.

- Se sugiere que a los trabajadores de Pankey se los entrene incluso con una Reinducción de la Organización, de modo que ellos podrán reforzar sus habilidades y conocimientos para desempeñar de mejor forma sus labores, beneficiando también a la institución por las potenciales mejoras en el clima laboral y consecuentemente en la calidad de sus productos finales.

- También es recomendable impulsar una Reingeniería Estratégica de este negocio, alineando los objetivos de mejora en la productividad con la estrategia de evaluación del desempeño a los empleados, que incentive la consecución de las metas de cada puesto o cargo.

Anexo # 8

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Emisión➔ 14-10-2014

Revisión➔ 22-12-2014

_____	_____	_____
Eduardo Cisneros Feijoó	**David Estupiñan**	**Ferney Ramírez Montoya**
Consultor de Procesos	**Asistente de Gerencia**	**Gerente General**

1.- OBJETIVOS.-

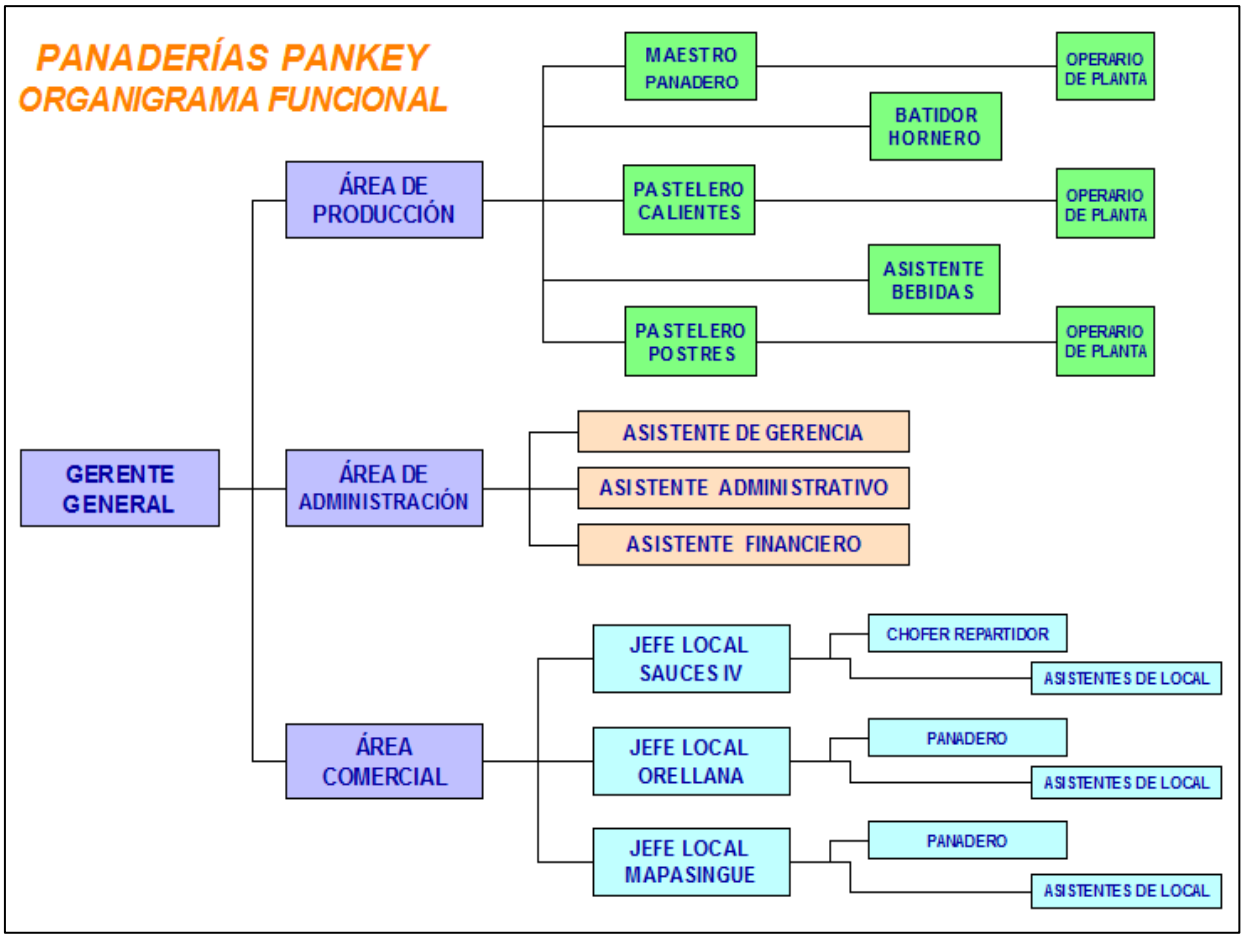
a) Dar a conocer en forma clara y concreta las funciones, responsabilidades, actividades y tareas que deben cumplir los recursos humanos asignados a la Planta de Producción y Locales Comerciales de Panaderías Pankey.

b) Facilitar el proceso de inducción del talento humano, especificando las funciones asignadas a cada cargo, en los casos de ingreso, traslado, rotación o promoción del personal.

2.- ALCANCE.-

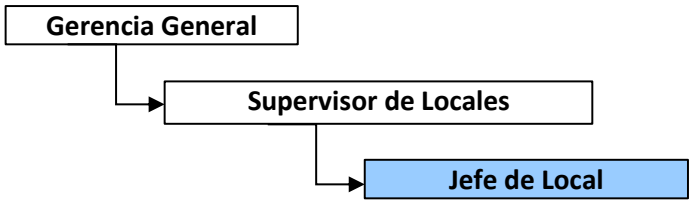
Este Manual aplica para los empleados de la Planta de Producción y todos los Locales Comerciales de Panaderías Pankey a nivel nacional.

3.- ORGANIGRAMA FUNCIONAL.-



4.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN PROCESOS DE NEGOCIO.

4.1 JEFE DE LOCAL.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**JEFE DE LOCAL**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	COMERCIALIZACIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	SUPERVISOR DE LOCALES – GERENCIA GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	PANADEROS
	PASTELEROS
	OPERARIOS DE LOCAL
	ASISTENTES DE LOCAL
	CHOFERES (Si aplica)

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Ejercer la autoridad y responsabilidad de todas las actividades realizadas en el Local a su cargo, haciendo cumplir las leyes y reglamentos vigentes y aplicando las normas y procedimientos establecidos por la Gerencia General para los negocios de Pankey.
III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:
a) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades comerciales, operativas y administrativas del Local a su cargo. **b)** Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que regulan el comercio local, así como las normas, procedimientos y disposiciones establecidas por la Gerencia General de **Pankey.** **c)** Informar oportunamente a los niveles jerárquicos superiores del negocio, hechos o circunstancias que afecten el normal desarrollo de las actividades del Local.

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

Recursos Humanos y Gestión Administrativa.-

1. Ejecutar la apertura puntual y el cierre oportuno del Local a su cargo.
2. Planificar los horarios de trabajo del personal del Local, de acuerdo a los horarios establecidos por la Gerencia General.
3. Recibir al Personal a su ingreso a laborar, verificando su correcta presentación, higiene e imagen del Empleado.
4. Gestionar, supervisar y controlar los procesos de entrenamiento y capacitación de los trabajadores del Local.
5. Atender y escuchar al personal a su cargo, cuando éste requiera asistencia.
6. Ejercer la máxima autoridad en la gestión y control de los Recursos Humanos asignados al Local a su cargo.
7. Sancionar oportunamente a su personal, cuando estos incumplan normas y procedimientos de trabajo o en actos de indisciplina que afecten las relaciones cordiales entre compañeros de trabajo.
8. Preparar y emitir los Roles de Pago de los RR.HH. asignados a su establecimiento.
9. Gestionar y coordinar los pagos de aportes al IESS del personal del Local.
10. Administrar y controlar el pago oportuno de los Servicios de Agua, Luz, Teléfono e Internet de su Local.
11. Supervisar y controlar todas las transacciones efectuadas en el Sistema Contable y Administrativo instalado en los equipos de cómputo del Local.
12. Colaborar y facilitar las revisiones periódicas realizadas por los Supervisores de Locales y el personal administrativo del negocio.
13. Recibir, revisar y controlar la recepción y envío oportunos de los documentos generados en el Local, a través del correo o mediante transporte interno.
14. Velar por el cuidado, buen uso y mantenimiento de todos los bienes, equipos y sistemas del Local a su cargo.
15. Supervisar y controlar periódicamente el aseo y limpieza del Local, con el objeto de conservar y preservar las instalaciones y propiedades del negocio.

Gestión de Abastecimiento, Compras y Control de Inventarios.-

16. Efectuar oportunamente los pedidos a la Planta de Producción de Pankey, por concepto de materia prima, materiales, suministros, productos en proceso (masa cruda) y productos terminados.
17. Generar y emitir las Órdenes de Compra a los Proveedores y a la Planta de Producción.
18. Supervisar, controlar y autorizar la recepción de los productos y mercaderías despachadas por los Proveedores y la Planta de Producción.
19. Efectuar periódicamente inventarios físicos de las existencias en todo el Local.
20. Registrar en el Sistema de Información las compras y adquisiciones efectuadas a los Proveedores y la Planta de Producción.

21. Verificar el buen estado y fecha de caducidad de los productos lácteos y otros alimentos perecederos recibidos en el Local.
22. Revisar y autorizar las transacciones y documentos generados en los procesos de Recepción, Devolución y Despacho de Mercaderías desde su Local.
23. Coordinar con la Gerencia General, los Ajustes en el Sistema, por faltantes o sobrantes en la recepción o despacho de mercaderías desde el Local.
24. Autorizar y registrar los consumos de productos por Refrigerios a Empleados y Cortesías a Clientes y público en general.
25. Crear nuevos códigos de Productos y Artículos en el Sistema, asignándoles Precios, Costos y asociándolos con sus respectivas cuentas de Ingreso y Costo de Ventas.
26. Mantener actualizado el catálogo de productos e inventarios comercializados en el Local.

Comercialización, Caja y Servicio al Cliente.-

27. Supervisar permanentemente la calidad en la atención y servicio al cliente en todas las áreas del Local.
28. Coordinar la atención o atender personalmente a Clientes mayoristas o que ordenen productos para eventos.
29. Atender, gestionar y resolver las quejas, reclamos y sugerencias de los Clientes.
30. Gestionar, verificar y autorizar las devoluciones de productos a su Local.
31. Supervisar y gestionar que las salas de exhibición y ventas, en todas sus secciones, perchas y vitrinas estén siempre stockeadas y surtidas de productos.
32. Supervisar y controlar la gestión diaria del Sistema de Caja del Local.
33. Coordinar con los Supervisores o la Gerencia General, ideas o planes de promoción-oferta de productos y "combos", para impulsar las ventas de una línea de productos o del Local en general.
34. Sugerir y preparar propaganda y material publicitario para ser exhibido en su Local.
35. Apoyar a los Asistentes de Almacén en el cierre de sus ventas.
36. Colaborar en la atención, servicio al Cliente y en las ventas realizadas en los horarios de mayor concurrencia de personas al Local.
37. Coordinar con la Gerencia General la provisión de personal adicional en aquellos horarios en donde se incremente la demanda y venta de productos.
38. Autorizar descuentos especiales sobre productos con algún grado de defecto.

Seguridad Física de los Recursos.-

39. Comunicar periódicamente a todo el Personal del Local, sobre las políticas, procedimientos y normas de seguridad establecidas; así como, los instructivos para prevenir y actuar en cualquier tipo de emergencias.
40. Advertir a todo el personal a su cargo, sobre el cumplimiento obligatorio de las normas y actividades de seguridad desarrolladas en el Local.
41. Mantener números telefónicos de emergencia, para informar oportunamente algún siniestro o delito ocurrido en el Local a su cargo.
42. Tomar el mando en los casos de emergencia y ejecutar normas básicas de seguridad, de

acuerdo al tipo de siniestro presentado.

43. Preparar y prevenir a su personal en el uso de artefactos eléctricos, herramientas y utensilios que podrían ocasionar algún tipo de accidente en el Local.

44. Entrenar a su personal en el uso adecuado de los extintores instalados en el Local.

45. Verificar y controlar que las cargas de los extintores estén vigentes y no caducadas.

46. Advertir periódicamente los peligros en el mal uso de los cilindros de gas y artefactos eléctricos asignados al Local.

Control Interno.-

47. Controlar, verificar y autorizar todos los pagos en efectivo realizados a Proveedores o por Gastos efectuados en el Local.

48. Controlar, justificar y autorizar los consumos de productos en el Local a su cargo.

49. Verificar, custodiar y controlar el dinero, documentos y valores recibidos en los Cierres diarios de Caja.

50. Revisar, verificar y autorizar todos los depósitos enviados a los Bancos.

51. Entregar el dinero recaudado en las Cajas a la Gerencia General.

52. Supervisar y controlar que los trabajadores usen sus respectivos "usuarios" de sistema y que no se presten o intercambien los mismos.

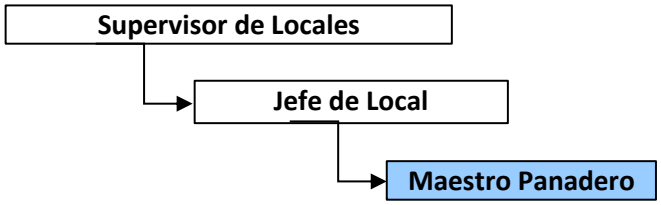
53. Coordinar la provisión y gestión de la moneda fraccionaria para no tener inconvenientes con los vueltos.

54. Entrenar a su personal en la verificación, identificación y detección de dinero o monedas falsificadas.

55. Implementar acciones para la custodia segura de dinero en las Cajas, especialmente en los horarios de mayor venta en el Local.

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Presentar un nivel destacado de desempeño como mínimo 2 años en el cargo "Asistente de Local". • Haber generado excelentes relaciones de honestidad y confianza con la Gerencia General.	• Experiencia mínima 3 años en actividades de administración o gestión operativa de un negocio. • Haber Supervisado o controlado al menos 4 trabajadores bajo su responsabilidad o cargo.
Educación Formal Necesaria:	**Segundo año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Contabilidad & Auditoria • Gestión Empresarial • Economía o afines	**Tercer año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Ingenierías en general • Gestión Empresarial • Economía o afines
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Liderazgo y/o Comunicación Efectiva.	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Liderazgo y/o Comunicación Efectiva.
Habilidades y Destrezas:	• Alta capacidad para resolver problemas y conflictos. • Buena comunicación oral y escrita. • Buen nivel de Liderazgo. • Capacidad para desarrollar, dirigir y orientar personal.	• Alta capacidad para resolver problemas y conflictos. • Excelente comunicación oral y escrita. • Alto nivel de Liderazgo. • Capacidad para desarrollar, dirigir y orientar personal.

4.2 MAESTRO PANADERO.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**MAESTRO PANADERO**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	JEFE DE LOCAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	OPERARIOS DE PANADERÍA

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Planificar, controlar y desarrollar todas las actividades inherentes a la elaboración de pan en sus diferentes variedades.

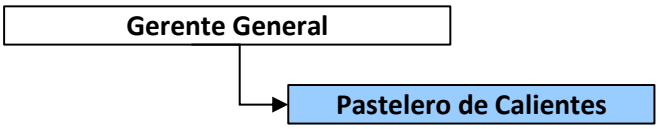
III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:
a) Programar la producción diaria de Panes, de acuerdo a la demanda de estos productos en el Local y/o en todos los establecimientos de Pankey. **b)** Realizar la mezcla de las materias primas y preparar las diferentes masas para la elaboración del producto inicial. **c)** Ejecutar tareas de moldeado, acabado, fermentación y horneado de las diferentes variedades de pan, de acuerdo a las normas básicas de producción y los estándares de calidad establecidos por la Gerencia General. **d)** Cuidar y dar mantenimiento preventivo a todos los utensilios y equipos asignados al área de producción del Pan.

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Solicitar oportunamente la materia prima y materiales necesarios para la elaboración de pan en sus diferentes variedades.
2. Coordinar y planificar con el Gerente General y/o Jefe de Local la producción diaria de Pan, conforme a las estadísticas de venta del negocio.
3. Atender y producir pedidos extraordinarios de Pan y otros Productos, de acuerdo a instrucciones superiores.
4. Hornear panes periódicamente, de acuerdo a la demanda o venta de los mismos.
5. Elaborar productos específicos en ciertas temporadas especiales (pascua, reyes, guaguas).
6. Reportar desperfectos en equipos o instalaciones para su reparación o mantenimiento preventivo según aplique.
7. Informas inconvenientes con potenciales plagas que afecten la higiene de las instalaciones y la calidad de los productos.
8. Supervisar y controlar el personal bajo su cargo o responsabilidad.
9. Coordinar con los Operarios de Panadería, la limpieza, orden e higiene de la planta, equipos y utensilios bajo su responsabilidad.
10. Elaborar el "Reporte diario de Producción", detallando la cantidad y peso de los ingredientes utilizados.
11. Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos que regulan la producción de alimentos en el territorio nacional.
12. Cumplir y hacer cumplir las Normas, Procedimientos e Instructivos establecidos por la Gerencia General de **Pankey.**

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Presentar nivel "Destacado" de desempeño mínimo de 1 año en el cargo "Operario de Panadería"	• Mínimo 1 año de experiencia como Panadero calificado. • Haber supervisado 1 persona como mínimo bajo autoridad o responsabilidad.
Educación Formal Necesaria:	• Bachiller de la República	• Bachiller de la República
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo.	• Manejo de Hojas de Cálculo y Procesador de Textos.
Habilidades y Destrezas:	• Buena comunicación oral y escrita. • Liderazgo y Don de Mando. • Capacidad para supervisar y controlar personal.	• Muy buena comunicación oral y escrita. • Liderazgo y Don de Mando. • Capacidad para supervisar y controlar personal.

4.3 PASTELERO DE CALIENTES.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**MAESTRO PASTELERO**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	OPERARIOS DE PASTELERÍA

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Planificar, controlar y realizar todas las actividades inherentes a la producción de Tortas, y Pasteles Calientes, incluida la decoración en Fondant en sus diferentes variedades.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:
a) Programar y producir Tortas Calientes, de acuerdo a la demanda diaria de estos productos en todos los Locales de Pankey. **b)** Efectuar la mezcla de las materias primas y preparar las diferentes masas para la elaboración de las tortas calientes y decoración de fondant. **c)** Hornear las masas de Tortas calientes y Ejecutar las actividades de moldeado y decoración de los productos, de acuerdo a los acabados específicos requeridos en las Órdenes diarias de Producción. **d)** Cuidar y dar mantenimiento preventivo a todos los utensilios y equipos asignados al área de producción de Tortas y Bocaditos.

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:
1. Solicitar oportunamente la materia prima, materiales y suministros necesarios para la elaboración de las Tortas Calientes y Decoración de Fondant en sus diferentes presentaciones y requerimientos.

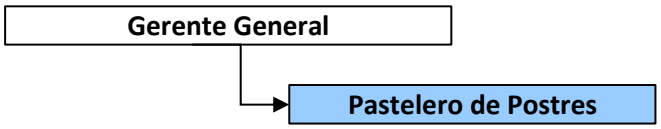
2. Coordinar y planificar con el Gerente General y/o Jefe de Local la producción diaria de Tortas, conforme a las estadísticas de venta del negocio.
3. Atender y producir pedidos de Tortas de acuerdo a los siguientes productos específicos:

Cupcake en Merengue	Cupcake en Fondant
Cupcake de Chocolate Oreo	Cupcake Red Velvet
Diseños en Fondant para Tortas	Estrellas en Fondant para Tortas
Flores en Fondant para Tortas	Tortas Calientes
Decoración Torta Muss Napolitana	Selva Negra
Genovesa – Red Velvet	Pedidos de la Semana

4. Elaborar productos específicos en ciertas temporadas especiales (San Valentín, Día de la Madre, del Padre, del Niño, o Halloween).
5. Velar por el cuidado y buen uso de los bienes y equipos asignados a su área.
6. Reportar desperfectos en equipos o instalaciones para su reparación o mantenimiento preventivo según aplique.
7. Informar inconvenientes con potenciales plagas que afecten la higiene de las instalaciones y la calidad de los productos.
8. Supervisar y controlar el personal bajo su cargo o responsabilidad.
9. Coordinar con los Operarios de Pastelería, la limpieza, orden e higiene de la planta, equipos y utensilios bajo su responsabilidad.
10. Elaborar el "Reporte diario de Producción", detallando la cantidad y peso de los ingredientes utilizados.
11. Cumplir y hacer cumplir las Normas, Procedimientos e Instructivos establecidos por la Gerencia General de **Pankey.**

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Presentar nivel de desempeño "Destacado", como mínimo 2 años en el cargo "Operario de Pastelería"	• Mínimo 2 años de experiencia como Pastelero certificado. • Haber supervisado mínimo 1 persona bajo su responsabilidad.
Educación Formal Necesaria:	• Bachiller de la República	• Bachiller de la República
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo e Internet. • Capacitación continua en la Decoración de Tortas.	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos e Internet. • Acreditación o certificación como Pastelero calificado.
Habilidades y Destrezas:	• Buena comunicación oral y escrita. • Liderazgo y Don de Mando. • Capacidad para supervisar y controlar personal.	• Muy buena comunicación oral y escrita. • Liderazgo y Don de Mando. • Capacidad para supervisar y controlar personal.

4.4 PASTELERO DE FRÍOS Y POSTRES.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**MAESTRO PASTELERO**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	OPERARIOS DE PASTELERÍA

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Planificar, controlar y realizar todas las actividades inherentes a la producción de Tortas, y Pasteles Calientes, incluida la decoración en Fondant en sus diferentes variedades.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:

a) Programar y producir Tortas Frías y postres, de acuerdo a la demanda diaria de estos productos en todos los Locales de Pankey.

b) Efectuar la mezcla de las materias primas y preparar las diferentes masas para la elaboración de las tortas frías y variedad de postres

c) Ejecutar las actividades de moldeado y decoración de los productos, de acuerdo a los acabados específicos requeridos en las Órdenes diarias de Producción.

d) Cuidar y dar mantenimiento preventivo a todos los utensilios y equipos asignados al área de producción de Tortas y Bocaditos.

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Solicitar oportunamente la materia prima, materiales y suministros necesarios para la elaboración de las Tortas Calientes y Decoración de Fondant en sus diferentes presentaciones y requerimientos.

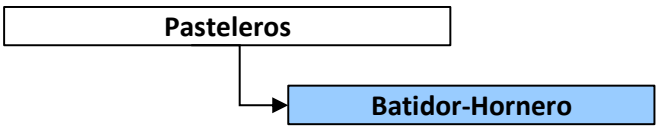
2. Coordinar y planificar con el Gerente General y/o Jefe de Local la producción diaria de Tortas, conforme a las estadísticas de venta del negocio.
3. Atender y producir pedidos de Tortas de acuerdo a los siguientes productos específicos:

Tortas Frías	Tortas Personales
Pie de Piña	Hojaldres - Bocaditos
Galletería – Alfajores	Deditos de la semana
Palitos dulces	Quesadillas
Rollos Suizos	Tres Leches
Mojada de chocolate	Donas – Orejas
Porcionados de Vainilla/Chocolate	Brazo Gitano

4. Elaborar productos específicos en ciertas temporadas especiales (San Valentín, Día de la Madre, del Padre, del Niño, o Halloween).
5. Velar por el cuidado y buen uso de los bienes y equipos asignados a su área.
6. Reportar desperfectos en equipos o instalaciones para su reparación o mantenimiento preventivo según aplique.
7. Informar inconvenientes con potenciales plagas que afecten la higiene de las instalaciones y la calidad de los productos.
8. Supervisar y controlar el personal bajo su cargo o responsabilidad.
9. Coordinar con los Operarios de Pastelería, la limpieza, orden e higiene de la planta, equipos y utensilios bajo su responsabilidad.
10. Elaborar el "Reporte diario de Producción", detallando la cantidad y peso de los ingredientes utilizados.
11. Cumplir y hacer cumplir las Normas, Procedimientos e Instructivos establecidos por la Gerencia General de Pankey.

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Presentar nivel de desempeño "Destacado", como mínimo 2 año en el cargo "Operario de Pastelería"	• Mínimo 2 años de experiencia como Pastelero certificado. • Haber supervisado mínimo 1 persona bajo su responsabilidad.
Educación Formal Necesaria:	• Bachiller de la República	• Bachiller de la República
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo e Internet. • Capacitación continua en la Decoración de Tortas.	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos e Internet. • Acreditación o certificación como Pastelero calificado.
Habilidades y Destrezas:	• Buena comunicación oral y escrita. • Liderazgo y Don de Mando. • Capacidad para supervisar y controlar personal.	• Muy buena comunicación oral y escrita. • Liderazgo y Don de Mando. • Capacidad para supervisar y controlar personal.

4.5 BATIDOR-HORNERO

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**BATIDOR-HORNERO**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	PASTELEROS
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	N/A

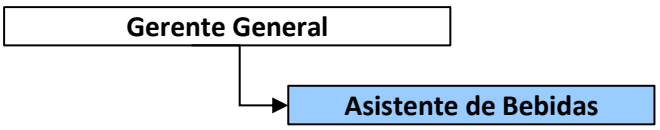
II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Planificar, controlar y ejecutar las actividades de batir y hornear masas de Tortas Calientes y Frías, así como otros dulces elaborados en la Planta de Producción.
III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:
a) Batir y hornear masas de Tortas Frías y Calientes, de acuerdo a la demanda diaria de estos productos en todos los Locales de Pankey. **b)** Elaborar y decorar diversos productos, de acuerdo a las especificaciones descritas en las Órdenes diarias de Producción. **c)** Cuidar y dar mantenimiento preventivo a todos los utensilios y equipos asignados a su área de trabajo.
IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:
1. Requerir continuamente la materia prima, materiales y suministros necesarios para la mezcla de las masas de Tortas Calientes y Frías en sus diferentes sabores y presentaciones.

2. Coordinar y planificar con los Pasteleros la producción diaria de Tortas, conforme a las estadísticas de venta y los pedidos específicos de cada día.
3. Atender y producir pedidos de Tortas de acuerdo a los siguientes productos específicos:

Batidos de Tortas Calientes	Batidos de Tortas Frías
Pie de Piña	Hojaldres - Bocaditos
Batidos de Cupcake	Volteado de Piña
Suspiros y Mini-suspiros	Pan de Leche
Budín	Muss Napolitano
Queso de Leche	Batidos de Tortas especiales

4. Elaborar productos específicos en ciertas temporadas especiales (San Valentín, Día de la Madre, del Padre, del Niño, o Halloween).
5. Velar por el cuidado y buen uso de los bienes y equipos asignados a su área.
6. Reportar desperfectos en equipos o instalaciones para su reparación o mantenimiento preventivo según aplique.
7. Informar inconvenientes con potenciales plagas que afecten la higiene de las instalaciones y la calidad de los productos.
8. Supervisar y controlar el personal bajo su cargo o responsabilidad.
9. Coordinar con los Operarios de Pastelería, la limpieza, orden e higiene de la planta, equipos y utensilios bajo su responsabilidad.
10. Elaborar el "Reporte diario de Producción", detallando la cantidad y peso de los ingredientes utilizados.
11. Cumplir y hacer cumplir las Normas, Procedimientos e Instructivos establecidos por la Gerencia General de Pankey.

4.6 ASISTENTE DE BEBIDAS Y BOCADITOS

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**ASISTENTE DE BEBIDAS**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	N/A

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Coordinar y ejecutar las actividades de producción de Bebidas y Bocaditos que se comercializan en todas las Panaderías Pankey.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:
a) Elaborar las bebidas comercializadas por Pankey. **b)** Producir variedad de bocaditos, según orden diaria de producción. **c)** Cuidar y dar mantenimiento preventivo a todos los utensilios y equipos asignados a su área de trabajo. **d)** Varias tareas de apoyo a las áreas de producción y comercialización de Pankey.

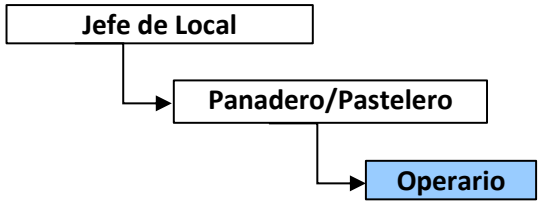
IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:
1. Solicitar la materia prima, materiales y suministros necesarios para la ejecución de su trabajo diario.

2. Colaborar y planificar con el Coordinador de Producción, las cantidades y unidades específicas de producción de Bebidas y Bocaditos.
3. Ejecutar las labores diarias de producción de los siguientes Bocaditos y Bebidas:

Arroz con leche	Avena
Soya	Yogurt natural
Gelatina y Flan	Frutitas
Flan con gelatina	Yogurt con gelatina
Trufas y Mini trufas	Huevos faldiqueros

4. Elaborar productos específicos en ciertas temporadas especiales (San Valentín, Día de la Madre, del Padre, del Niño, o Halloween).
5. Velar por el cuidado y buen uso de los bienes y equipos asignados a su área.
6. Reportar desperfectos en equipos o instalaciones para su reparación o mantenimiento preventivo según aplique.
7. Informar inconvenientes con potenciales plagas que afecten la higiene de las instalaciones y la calidad de los productos.
8. Supervisar y controlar el personal bajo su cargo o responsabilidad.
9. Coordinar con los Operarios de Pastelería, la limpieza, orden e higiene de la planta, equipos y utensilios bajo su responsabilidad.
10. Elaborar el "Reporte diario de Producción", detallando la cantidad y peso de los ingredientes utilizados.
11. Cumplir y hacer cumplir las Normas, Procedimientos e Instructivos establecidos por la Gerencia General de Pankey.

4.7 OPERARIO DE PLANTA DE PRODUCCIÓN.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**OPERARIO DE PRODUCCIÓN**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	PRODUCCIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	MAESTRO PANADERO O PASTELERO
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	N/A

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Colaborar proactivamente en todas las actividades de producción de Tortas, Panes o cualquier producto elaborado y comercializado en los negocios de Pankey, según corresponda.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:

a) Contribuir como apoyo operativo con los Maestros Panaderos o Maestros Pasteleros, según corresponda.

b) Ejecutar labores de producción encomendadas por sus superiores.

c) Realizar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, equipos y utensilios asignados a su área o jefe inmediato.

IV.- ACTIVIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS:

1. Realizar al inicio y al final de su jornada laboral la limpieza e higienización de todas las áreas y utensilios de trabajo.

2. Solicitar, recibir y movilizar las materias primas y materiales utilizados en los procesos de producción, de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.

3. Ejecutar las tareas de mezclar ingredientes de forma mecánica o con la ayuda de batidoras o licuadoras.

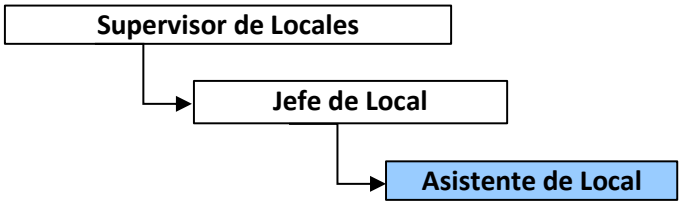
4. Apoyar a los Maestros Panaderos o Pasteleros en el control de las Órdenes de Producción asignadas a su área de trabajo.

5. Colaborar en la producción de pedidos extraordinarios de Productos, de acuerdo a instrucciones superiores.
6. Contribuir en la elaboración de productos específicos en temporadas y fechas especiales, tales como (Día de Reyes, San Valentín, Día de la Madre, del Padre, del Niño, Difuntos, Halloween y Pascuas de Fin de año).
7. Velar por el cuidado y buen uso de los bienes y equipos asignados a su área.
8. Informar a sus superiores sobre desperfectos en equipos o instalaciones para su reparación o mantenimiento preventivo según aplique.
9. Reportar problemas de plagas que puedan afectar la higiene de las instalaciones y la calidad de los productos.
10. Ayudar a su Jefe inmediato en la elaboración del "Reporte diario de Producción", detallando la cantidad y peso de los ingredientes utilizados.
11. Cumplir las Normas, Procedimientos e Instructivos establecidos por la Gerencia General de **Panaderías Pankey.**

V.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:

REQUISITOS	PROMOCIÓN INTERNA	SELECCIÓN EXTERNA
Educación Formal Necesaria:	• No Aplica	• Bachiller de la República
Educación No Formal Necesaria:	• No Aplica	• Preferible Capacitación en Relaciones Humanas.
Experiencia Laboral Previa:	• No aplica.	• No necesario.
Habilidades y Destrezas:	• No Aplica.	• Buena comunicación oral. • Buena presencia e higiene personal.

4.8 ASISTENTE DE LOCAL.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL CARGO:	**ASISTENTE DE LOCAL**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	COMERCIALIZACIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	JEFE DE LOCAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	N/A

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:
Colaborar proactivamente en todas las actividades operativas y comerciales realizadas en el Local.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:
a) Ejecutar e impulsar la gestión de comercialización de todos los productos exhibidos en el Local y los elaborados bajo pedido. **b)** Atender cordialmente a los Clientes, incentivando relaciones de lealtad con la marca y los productos comercializados en el Local. **c)** Efectuar la limpieza y mantenimiento de las instalaciones, equipos y utensilios asignados al área de exhibición y ventas del negocios

IV.- ACTIVIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS:
En las Sala de Exhibición y Ventas.- **1)** Trasladar los productos horneados, desde el área de producción hasta la sala de exhibición y ventas del Local. **2)** Ubicar ordenadamente los productos en sus respectivas vitrinas, perchas, frigoríficos u otros elementos de exhibición. **3)** Mantener permanentemente abastecidas todas las áreas de exhibición del Local. **4)** Atender al Cliente atenta y cordialmente, en el despacho de los productos. **5)** Hornear las diferentes masas crudas de pan, entregadas por el personal de producción.

6) Coordinar con el Jefe del Local, la actualización oportuna de los inventarios en el Sistema Administrativo y Contable del negocio.

7) Limpiar periódicamente las Vitrinas, Frigoríficos y Perchas de exhibición de todos los productos, retirando los desperdicios dejados por los Clientes.

8) Ordenar o mejorar la presentación de todos los elementos de exhibición de productos, de acuerdo a las instrucciones del Jefe del Local.

9) Informar al Jefe del Local, cuando observe que alguna Percha o Vitrina este desabastecida y no haya el producto para reabastecerla.

10) Impulsar la venta de productos que vayan a caducar.

11) Clasificar de acuerdo la caducidad de los productos

12) Capacitarse en todos los procesos de apoyo a la producción.

<u>En Mantenimiento y Limpieza.-</u>

13) Mantener permanentemente el aseo en pisos, perchas, vitrinas, cajas y todas las áreas de atención al Cliente en el Local.

14) Efectuar la limpieza completa del Local al inicio y cierre de atención al público.

15) Recoger y ubicar los desperdicios generados en el Local.

16) Limpiar oportunamente las áreas en donde se rompe un envase o se derrama un producto.

17) Quitar los chicles y todo tipo de material pegajoso de los pisos, perchas y vitrinas de exhibición del Local.

18) Verificar que los equipos de frío estén siempre funcionando correctamente.

19) Informar al Jefe del Local cuando detecte desperfectos en los equipos de frío.

20) Velar por el cuidado y buen uso de los bienes y equipos asignados a su área.

<u>En las Cajas Registradoras.-</u>

21) Saludar y atender al Cliente con amabilidad y respeto.

22) Cobrar y Registrar en la Caja todos los productos adquiridos por los Clientes.

23) Contar y revisar sigilosamente el efectivo recibido de los Clientes, verificando su autenticidad y validez.

24) Verificar en el sistema de su computador, que los productos marcados sean de igual característica al que está llevando el Cliente.

25) Custodiar celosamente el efectivo, recibido de los Clientes, cuidando que ninguna persona tenga acceso a los mismos.

26) Mantener siempre limpia y ordenada el área de Caja.

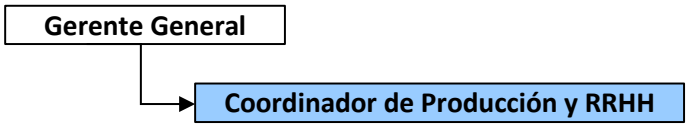
27) Efectuar entregas parciales de dinero, cuando lo requiera el Jefe del Local para pagar a Proveedores o por concepto de gastos ocasionales debidamente justificados.

28) Entregar al Jefe del Local los "Cierre de Caja" con todo el dinero recaudado y los correspondientes documentos soporte.

V.- REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Educación Formal Necesaria:	• No Aplica	• Bachiller de la República
Educación No Formal Necesaria:	• No Aplica	• Preferible Capacitación en Relaciones Humanas.
Experiencia Laboral Previa:	• No aplica.	• No necesario.
Habilidades y Destrezas:	• No Aplica.	• Buena comunicación oral. • Buena presencia e higiene personal.

5.- DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN PROCESOS DE APOYO.

5.1 ASISTENTE DE GERENCIA.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL PUESTO:	**ASISTENTE DE GERENCIA**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRACIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	N/A

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Ser el soporte del Gerente General y los Jefes de Locales en la Coordinación de los Pedidos y la Producción diaria en la Planta, así como en la Selección y Gestión de Nómina de los Recursos Humanos.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:

a) Elaborar y controlar el cumplimiento de las Órdenes diarias de Producción.

b) Apoyar en la selección, reclutamiento y administración de la nómina de los Empleados del Local Matriz y la Planta de Producción.

c) Realizar las declaraciones y pagos de Impuestos al Servicio de Rentas Internas.

d) Colaborar en el abastecimiento de materia prima, materiales y suministros utilizados en la Planta de Producción y la Cadena de Comercialización de Pankey.

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1) Coordinar y requerir los pedidos diarios de productos de todas las Panaderías.

2) Elaborar y Clasificar las Órdenes Diarias de Producción, de acuerdo a las Líneas de Productos y Responsables de cada proceso.

3) Apoyar a los empleados del Área de Producción, en la provisión de todos los materiales e ingredientes requeridos en la Planta.

4) Efectuar seguimiento y control del cumplimiento de las Órdenes de Producción.

5) Comunicar a la Gerencia General, inconvenientes o factores negativos que afecten el cumplimiento de las Órdenes diarias de Producción.

6) Colaborar con los inventarios físicos de productos en el Local comercial de Sauces IV.

7) Recibir, buscar, contactar y preseleccionar a los recursos humanos que aplican a las vacantes de trabajo originadas en Pankey.

8) Contactar, entrevistar y solicitar referencias de potenciales empleados para Pankey.

9) Entrevistar y realizar pruebas a las personas preseleccionadas, para evaluar actitudes en la atención y servicio al cliente.

10) Facilitar a la Gerencia General los documentos de los recursos humanos preseleccionados, previo a su contratación.

11) Elaborar Contratos de Trabajo y Actas de Finiquito del personal de Pankey.

12) Preparar y presentar los Avisos de Entrada y Salida al IESS.

13) Llevar registros de asistencia, ingreso, salida y permisos otorgados al personal de la Planta de Producción.

14) Realizar los Roles de Pago de los Recursos Humanos de la Planta de Producción y del Local de Sauces IV.

15) Liquidar las Planillas de aportes patronales y personales al IESS.

16) Realizar los trámites de ingreso y salida de empleados, así como otras gestiones ante el Ministerio de Relaciones Laborales.

17) Efectuar las Liquidaciones, Declaraciones y Pagos de Impuestos Fiscales al Servicio de Rentas Internas.

18) Actualizar los Registros Únicos de Contribuyentes en el Servicio de Rentas Internas.

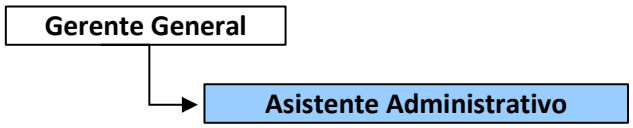
19) Apoyar en la gestión de abastecimiento de materiales y materia prima a la Planta.

20) Contactar con Proveedores para la provisión de materia prima, materiales a la Planta de Producción, así como Productos terminados al Local de Sauces IV.

21) Coordinar y controlar la limpieza e higiene en las áreas de producción.

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Tener un nivel destacado de desempeño como mínimo 2 años en el cargo "Asistente Administrativo o Contable". • Haber generado excelentes relaciones de honestidad y confianza con la Gerencia General.	• Experiencia mínima 3 años en actividades de administración o gestión operativa de un negocio. • Haber Supervisado o controlado al menos 3 trabajadores bajo su responsabilidad o cargo.
Educación Formal Necesaria:	**Primer año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Contabilidad & Auditoria • Gestión Empresarial • Economía o afines	**Segundo año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Ingenierías en general • Gestión Empresarial • Economía o afines
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Contabilidad de Costos y Tributación	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Contabilidad de Costos y Tributación.
Habilidades y Destrezas:	• Capacidad para resolver problemas y conflictos. • Buena comunicación oral y escrita. • Buen nivel de Liderazgo.	• Alta capacidad para resolver problemas y conflictos. • Excelente comunicación oral y escrita. • Alto nivel de Liderazgo.

5.2 ASISTENTE ADMINISTRATIVO.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL PUESTO:	**ASISTENTE ADMINISTRATIVO**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRACIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	Jefes de Local

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Contribuir con la Gerencia General en el Control operativo y comercial de toda la cadena de negocios de Pankey.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:

a) Supervisar diariamente la gestión comercial y administrativa de los Jefes de Local.

b) Velar por el mantenimiento, cuidado y limpieza de los bienes y equipos asignados a cada Establecimiento comercial.

c) Gestionar todos los permisos y trámites requeridos en las Municipalidades, para el funcionamiento de Locales Comerciales.

d) Dar soporte en la gestión y operación de los Sistemas de Información y Seguridad de la cadena de panaderías Pankey.

e) Apoyar a los Jefes de Local en la solución de problemas operativos que se susciten en los locales de Pankey

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1) Inspeccionar que se cumpla estrictamente la higiene y limpieza en los Establecimientos.

2) Vigilar que la exhibición, venta y stock de los productos comercializados en Pankey sea permanente y de acuerdo a la demanda de cada Local.

3) Verificar en todos los locales que los empleados estén debidamente uniformados.

4) Revisar los registros de asistencia diaria de los empleados.

5) Apoyar a los Jefes de Local en la logística de Reparación y Mantenimiento de bienes y equipos de cada negocio.

6) Supervisar que la publicidad y elementos publicitarios de cada local estén bien presentados y funcionando correctamente.

7) Verificar y controlar el funcionamiento óptimo de las cámaras de vigilancia y seguridad.

8) Analizar periódicamente las grabaciones de las cámaras de vigilancia.

9) Comprobar que el Sistema de Información funcione correctamente y solucionar cualquier inconveniente de hardware y software

10) Verificar que las facturas por servicios básicos estén al día y debidamente archivadas.

11) Coordinar y colaborar con los Jefes de Local, el oportuno abastecimiento de materia prima y productos terminados.

12) Verificar que los Locales mantengan suficiente stock de suministros y materiales de comercialización (fundas, vasos, cajas, servilletas, platos, cucharas, etc.).

13) Realizar semanalmente inventarios físicos de productos y materia prima en cada Local.

14) Verificar que el stock físico de los productos concuerden o cuadren con los saldos de los inventarios registrados en el Sistema de Información.

15) Verificar y corregir los saldos negativos en las cuentas de Inventarios.

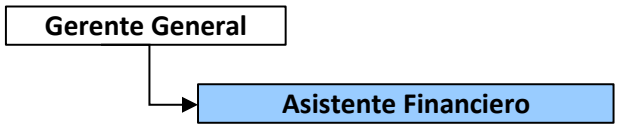
16) Apoyar en la creación de nuevos artículos, con su respectivo Precio y Costo.

17) Informar al Gerente General sobre cualquier inconveniente que detecte en los Locales.

18) Mantener en orden y debidamente archivados todos los documentos y materiales inherentes a sus funciones y actividades.

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Tener un nivel destacado de desempeño como mínimo 2 años en el cargo "Asistente de Local". • Haber generado excelentes relaciones de honestidad y confianza con la Gerencia General.	• Experiencia mínima 3 años en actividades de administración o gestión operativa de un negocio. • Haber Supervisado o controlado al menos 3 trabajadores bajo su responsabilidad o cargo.
Educación Formal Necesaria:	**Primer año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Contabilidad & Auditoria • Gestión Empresarial • Economía o afines	**Segundo año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Ingenierías en general • Gestión Empresarial • Economía o afines
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Contabilidad de Costos y Tributación.	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Contabilidad de Costos y Tributación.
Habilidades y Destrezas:	• Capacidad para resolver problemas y conflictos. • Buena comunicación oral y escrita. • Buen nivel de Liderazgo.	• Alta capacidad para resolver problemas y conflictos. • Excelente comunicación oral y escrita. • Alto nivel de Liderazgo.

5.3 ASISTENTE FINANCIERO.-

I.- INFORMACIÓN BÁSICA DEL PUESTO:	
NOMBRE DEL PUESTO:	**ASISTENTE FINANCIERO**
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	ADMINISTRACIÓN
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	
PUESTOS QUE SUPERVISA:	N/A

II.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

Apoyar a la Gerencia en la Gestión de Trámites Municipales y Gubernamentales, así como en el Registro y Control de la información Contable de toda la Cadena de Panaderías Pankey.

III.- FUNCIONES Y TAREAS GENERALES:

a) Registrar o Verificar la contabilización diarias de todas las Transacciones realizadas en Panaderías Pankey.
b) Verificar y Controlar la facturación Diaria y por turnos de todas las Panaderías Pankey.
c) Verificar y controlar todos los registros de compras de las Panaderías.
d) Realizar periódicamente inventarios físicos de los productos y cuadrarlos con los saldos del Sistema de Información Gerencial.
e) Generar y emitir los Estados de Situación Financiera, Resultados y otros Reportes Contables requeridos por la Gerencia o los Organismos de Control en el país.

IV.- FUNCIONES Y ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

1. Actualizar cuando corresponda los Registros Únicos de Contribuyentes de los Locales comerciales.
2. Controlar la vigencia de los Comprobantes de Venta autorizados por el SRI.
3. Solicitar a la Gerencia General la impresión de Comprobantes de Venta, por lo menos 15 días antes de que caduquen.
4. Mantener un registro y archivo diario de los Comprobantes de Venta Autorizados emitidos en todos los Locales Comerciales.
5. Llevar el Registro y Control de la facturación Diaria y por turnos de todos los Locales comerciales de Pankey.

6. Efectuar arqueos sorpresivos de Caja a los Jefes de Locales.
7. Controlar y reportar los faltantes y sobrantes diarios de los Cajeros(as).
8. Auditar y verificar periódicamente los cierres de caja y los comprobantes de depósito del dinero recaudado.
9. Informar al Gerente General sobre cualquier inconveniente que detecte en los Locales.
10. Mantener en orden y debidamente archivados todos los documentos y materiales inherentes a sus funciones y actividades.
11. Revisar y Controlar que todas las transacciones se registren en el Sistema de Información.
12. Comprobar periódicamente que las Órdenes de Compra se registren diariamente.
13. Revisar que no hayan artículos que presenten saldos negativos en las cuentas de Inventarios.
14. Ser soporte en los inventarios físicos de los productos.
15. Apoyar en el registro contable de los Roles de Pago.
16. Elaborar asientos contables de ajuste y cierre mensual.
17. Emitir Estados Financieros mensuales y periódicos, de acuerdo a los requerimientos de los Entes de Control y de la Gerencia General.
18. Elaborar y Declarar la Información Tributaria ante el Servicio de Rentas Internas.
19. Otras labores y funciones inherentes a la Administración Contable.

V.- REQUISITOS BÁSICOS PARA EL PUESTO:		
REQUISITOS	**PROMOCIÓN INTERNA**	**SELECCIÓN EXTERNA**
Experiencia Laboral Previa:	• Tener un nivel destacado de desempeño como mínimo 1 años en el cargo "Asistente de Local". • Haber generado excelentes relaciones de honestidad y confianza con la Gerencia General.	• Experiencia mínima 2 años en contabilidad y gestión tributaria. • Haber efectuado trámites en el Municipio y otros Entes de Control Gubernamental.
Educación Formal Necesaria:	**Primer año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Contabilidad & Auditoria • Gestión Empresarial • Economía o afines	**Segundo año o similar aprobado en Carrera Universitaria de preferencia:** • Ciencias Administrativas • Ingenierías en general • Gestión Empresarial • Economía o afines
Educación No Formal Necesaria:	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Contabilidad de Costos y Tributación	• Manejo de Hojas de Cálculo, Procesador de Textos, Email e Internet. • Conocimiento en Sistemas de Información General. • Cursos de Contabilidad de Costos y Tributación.
Habilidades y Destrezas:	• Capacidad para resolver problemas y conflictos. • Buena comunicación oral y escrita. • Buen nivel de Liderazgo.	• Alta capacidad para resolver problemas y conflictos. • Excelente comunicación oral y escrita. • Alto nivel de Liderazgo.

Anexo # 9

Guía Práctica de Evaluación y Selección de Proveedores

Objetivo.-

Definir directrices básicas para la evaluación, análisis, calificación, registro, actualización, bloqueo y eliminación de todos los proveedores locales y nacionales que suministren bienes y servicios a la Cadena de Panaderías Pankey a nivel nacional.

Parámetros de Selección a Proveedores.-

En el sentido estrictamente práctico, los factores preponderantes para la selección de cualquier proveedor de bienes o servicios, se relacionarán con los siguientes 4 parámetros de evaluación, ordenados de acuerdo a la preferencia o conveniencia de los socios de Pankey:

PARÁMETROS	CRITERIOS
a) Condiciones de Pago	Crédito/Contado
b) Costos	Trato como Mayorista
c) Calidad de los Materiales	Excelente
d) Entrega del Producto	Máximo en 48 horas

a) Condiciones de Pago.- Este es el parámetro que considera la posibilidad de obtener créditos de los proveedores como mínimo de 8 días para el pago de la harina de trigo y azúcar; mientras que para el resto de materiales directos de fabricación el mínimo deberá ser 15 días.

b) Costos.- Es de alta importancia negociar los mejores y más convenientes costos en el momento de la adquisición de los productos o servicios, por cuanto, los precios de la materia prima representan un factor fundamental en el manejo económico de PANKEY, porque constituyen gran parte del costo de los productos elaborados. Por tales razones, los precios que ofrezcan a PANKEY los Proveedores

deberán ser a niveles de Clientes Mayoristas, basados en el volumen diario, semanal o mensual que la Cadena de Panaderías adquieran al potencial Proveedor.

c) Calidad de los Materiales.- Los encargados de las Compras deben considerar como factor determinante la calidad de los productos ofrecidos por el Proveedor, con el objeto de no desmejorar el sabor, consistencia y presentación de los artículos producidos en Pankey, sobretodo porque son alimentos de consumo humano. Por ello, es de suma importancia verificar Registros Sanitarios actualizados, así como comprobar que los productos no contengan sustancias nocivas o prohibidas para el consumo humano.

d) Entrega del Producto.- Se incluye este parámetro, por cuanto el sistema de producción de PANKEY es continúo (permanente), por lo tanto requieren mantener un stock mínimo de materiales para la producción diaria del pan y otros productos. Por lo tanto, es importante seleccionar Proveedores con la suficiente logística para facilitar la adquisición oportuna y permanente de Materia Prima y Materiales de Producción.

Formulario de Inscripción de Proveedores.-

La información de los Proveedores deberá ser recolectada obligatoriamente en el documento "Formato de Inscripción de Proveedores", para facilitar el análisis, evaluación y selección de los mismos.

Octubre-2014.

FORMATO DE INSCRIPCION DE PROVEEDORES

Llene este formulario para ingresar como proveedor de PANKEY en los siguientes rubross. Marque con X:

MATRIZ: Sauces IV - Bloque 45
SUCURSAL 1: Calle 9 de Octubre
SUCURSAL 2: Avenida Orellana

SOLICITUD DE:
Inscripción ☐
Actualización ☐

PROVEEDOR PARA:
Harina ☐ Azúcar ☐ Margarina ☐
Huevos/Lácteos ☐ Esencias/Especias ☐ Material de Despacho ☐
Bebidas/Colas ☐ Otros ☐

1. INFORMACION BASICA:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

MARCA: RUC - C.I.

DIRECCION CIUDAD: TELEFONOS: Fijo: Celular:

DIRECCION CORREO ELECTRONICO FAX

NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL C.C.

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL:

2. INFORMACION DEL PAGO:

DESEA SU PAGO POR: Cheque ☐ Cuenta Corriente ☐ Cuenta Ahorros ☐ Cuenta N° Banco

Nota: Todos los descuentos financieros por efecto de transacciones bancarias serán asumidas por el contratista o proveedor

3. INFORMACION PARTICULAR DEL PROVEEDOR O CONTRATISTA:

TIPO PERSONA: Natural ☐ Jurídica ☐ **TIPO DE SOCIEDAD:** Limitada ☐ Anónima ☐ Otro ☐ Cual _____

Tiempo de entrega de pedidos: DIAS
Tiempo de vigencia de la cotización: DIAS

Línea de productos o servicios que comercializa
1.
2.
3.

Condiciones de pago: Contado ☐ Crédito ☐ Anticipo ☐

Descuentos financieros: % DIAS % DIAS % DIAS

Asume fletes: SI ☐ NO ☐

Tiempo de garantía de los productos

Garantiza acompañamiento del bien o servicio suministrado: Representante exclusivo PANKEY ☐ Via correo electónico o fax ☐

4. INFORMACION DE CALIDAD DEL PROVEEDOR O CONTRATISTA:

Cuenta con alguna certificación de Calidad o Habilitación: SI ☐ NO ☐ Entidad que lo expide (en caso afirmativo):

Está en proceso de implementación de algún sistema de calidad: SI ☐ NO ☐ Nombre de la Empresa Asesora:

Cuenta con selección de proveedores SI ☐ NO ☐ Breve descripción:

5. CONTACTOS: (Por favor especificar las personas de su Empresa con las cuales PANKEY establecerá contacto en:)

	Nombre:	Teléfono - Fijo:	Celular:
1. Aspectos Comerciales: Cotizaciones y facturación			
2. Aseguramiento de Calidad			
3. Asistencia Técnica			
4. Atención de quejas y / o reclamos			

6. DECLARACION: EL ABAJO FIRMANTE DECLARO QUE:

La información diligenciada en este formulario y la de sus anexos descritos al respaldo es verdadera.
Declaro expresamente bajo la gravedad de juramento que no me encuentro dentro de ninguna de las inhabilidades previstas en el Decreto 2463 de 1.981 para contratar con PANKEY.
Me acojo a las normas vigentes de selección y evaluación de Proveedores de PANKEY.

FIRMA Y SELLO REPRESENTANTE LEGAL

USO EXCLUSIVO PANKEY - ÁREA ADMINISTRATIVA	USO EXCLUSIVO PANKEY - AUTORIZACIÓN
HOY DIA MES AÑO	HOY DIA MES AÑO
Nombre Trabajador:	Nombre del Gerente:
Firma:	Firma:

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO

El formato debe ser completado a máquina o en letra imprenta, consta de las siguientes partes:

- **INFORMACIÓN BASICA, DE PAGO: Esta información debe ser llenada por todas las personas y Empresas que desean pertenecer al Registro de Proveedores de PANKEY, marcando con una "X" el Programa o Dependencia de PANKEY al cual desean suministrar productos o servicios y llenando la informaciòn solicitada en cada uno de los demás recuadros.**

- **INFORMACION PARTICULAR:** De acuerdo al tipo de servicio o producto marque con una **X** lo relacionado a la clase y tipo de Proveedor y demás datos solicitados. Las casillas relacionadas con tiempos, condiciones de pago, descuentos, fletes, etc, solo serán diligenciadas cuando aplique

- **INFORMACION DE CALIDAD:** Marcar la casilla correspondiente según el cuestionario y breve descripción del mismo

- **CONTACTOS:** Llenar el nombre de la persona, número telefóno fijo y celular, según sea el caso. (Solo serán diligenciadas cuando aplique)

- ANEXOS: A continuación se presenta una relación de documentos que deben acompañar la inscripción para validar la información. Los documentos varían de acuerdo al Programa o Dependencia de PANKEY al cual se desea suministrar el producto o servicio.

Las áreas sombreadas son para uso exclusivo de PANKEY

REQUISITOS ESENCIALES PARA TODOS LOS PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

	"X"	NUMERO ANEXOS	Verificar
1. Certificado de Existencia y Representación Legal con fecha de expedición no mayor a 60 días o			
Reconocimiento de Personería Jurídica			
2. Registro Único de Contribuyentes (R.U.C) actualizado			
3. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía (Si es persona natural)			
4. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del Representante Legal (Si es persona jurídica)			
5. Portafolio de servicios y/o Hoja de vida que contenga soportes que acrediten experiencia y estudios			
6. Certificación de Cumplimiento de Oblifaciones con el SRI, IESS y SIC (Si aplica)			
7. Copia de Certificación de Calidad de la empresa (si aplica)			

Anexo # 10

Instructivo para la Gestión de Compras de Compras en Panaderías PANKEY

Objetivo.-

- Establecer una guía básica para la gestión, registro y control de las Compras en la Cadena de Panaderías.

Políticas Generales de Abastecimiento.-

1. Las compras de materia prima, materiales y otros elementos necesarios para la producción y ventas en Pankey, estarán subordinadas a los principios básicos de transparencia, economía, eficacia, eficiencia y equidad para con todos los Proveedores de esta institución.
2. Se establece que todas las áreas de trabajo de Pankey deberán cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos establecidos para la selección y compra a los Proveedores.
3. Todas las adquisiciones se realizarán considerando primordialmente las necesidades que evidencien la compra de materia prima y materiales, así como los precios presentados por cada proveedor, las especificaciones de calidad y la forma y plazo de pago de las facturas.
4. Las compras superiores a $300 (trescientos dólares), previo a su adquisición deberán ser sustentadas al menos con 3 cotizaciones de diferentes proveedores.

Instrucciones al Realizar las Compras.-

1. Los pedidos y órdenes de compra, deberán gestionarse a través del Asistente Administrativo de Pankey.
2. El Asistente Administrativo deberá primeramente verificar en la Bodega la disponibilidad de los materiales requeridos; en el caso de no existir stock, procederá a realizar el trámite de cotización y compra de los bienes.

3. El Asistente Administrativo solicitará las respectivas cotizaciones con los Proveedores previamente calificados. En el caso de no existir Proveedores calificados para la compra de un bien específico, deberá gestionar la compra

con otros Proveedores, siempre sujetándose a las políticas o directrices establecidas por la Gerencia General.

4. Para gestionar la compra, el Asistente Administrativo coordinará con el Asistente Financiero la disponibilidad de recursos y/o la situación crediticia con el proveedor seleccionado.
5. En los casos de compras mayores a $300, también se deberá informar a la Gerencia General.
6. Los proveedores seleccionados para abastecer un requerimiento, deberán entregar obligatoriamente los documentos tributarios vigentes (Facturas, Guía de Remisión, Comprobante de Retención).
7. En situaciones de compras urgentes, se requerirá obligatoriamente la autorización del Gerente General.

Octubre-2014.

Anexo # 11

PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE MATERIALES E INSUMOS EN LAS BODEGAS DE PANKEY.-

RESPONSABLES.-

Participan en este proceso las siguientes personas:

a) Responsable Bodega; b) Representante del Proveedor.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO.-

REPRESENTANTE DEL PROVEEDOR:

1.- Comunica al Responsable de la Bodega de Pankey que el pedido está listo para ser despachado.

2.- Entrega los documentos de despacho para que realice la verificación física de los productos (Factura y Guía de Remisión).

RESPONSABLE DE BODEGA:

3.- Verifica que la Factura y Guía de Remisión del Proveedor sean documentos válidos y autorizados por el Servicio de Rentas Internas.

3.1.- Si detecta alguna anomalía en la Factura o Guía de Remisión, solicita aclaración o corrección de los documentos.

3.2.- Si la Factura y Guía de Remisión están correctas, se pasa a la Tarea 4.

4.- Procede a revisar las mercaderías despachadas por el Proveedor.

5.- Verifica que la cantidad en sacos, quintales, cartones, botellas, fundas, bultos o unidades registrados en la Factura y Guía de Remisión sean exactas a lo que cuenta físicamente.

6.- Confirma que las unidades por caja sean iguales a las que indica la Factura y Guía de Remisión.

7.- Revisa que el total de bultos sea igual a lo Facturado, verificando el contenido de cada Bulto o Caja.

8.- Verifica que los artículos despachados sean los mismos a los solicitados, confirmando las características del producto (calidad, tamaño, peso, color, sabor).

9.- Confirma la aceptación de todo lo recibido.

> 9.1.- Si la cantidad no es conforme en cualquiera de los productos despachados, se lo comunica al Representante del Proveedor, para su corrección.

10.- Finaliza el conteo y recepción de los productos y firma la Factura del proveedor en el área o espacio de "Recibido Conforme".

11.- Procede a trasladar los productos a la Bodega correspondiente o los ubica en el vehículo para trasladarlos a las instalaciones de Pankey.

12.- Desembarca o ubica los insumos y materiales en las perchas, vitrinas o respectiva área de almacenaje en la Bodega.

13.- Registra y graba los datos del Ingreso a Bodega en el Menú de Inventarios del Sistema Administrativo.

14.- Estampa en la Guía de Remisión el sello de "Ingresado" y lo firma para confirmarlo.

15.- Entrega al Responsable de la Contabilidad la Factura para su custodia y control.

Fin del Procedimiento.

Anexo # 12

SAF – SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Nota: La versión estándar de este sistema fue modificada en los Módulos de Inventario, Facturación y Contabilidad, generando cambios en dichos manuales de Usuario; sin embargo por espacio sólo se presenta el Manual del Módulo de Inventarios.

4. Manual del Usuario - Módulo de Inventarios.-

Este módulo le permitirá registrar los movimientos de los productos, desde la creación, modificación y eliminación de los mismos hasta los movimientos por compras, ventas, devoluciones al proveedor y devoluciones de clientes y reajustes por ingreso y egreso. Consta de una variedad extensa de reportes para satisfacer las necesidades de la empresa. El inventario se lo lleva en base al costo promedio.

Para abrir o presentar las opciones del módulo de inventario debemos seleccionar desde la barra de menú o también por medio de método abreviado presionando las teclas **Alt+I,** hallando las siguientes opciones según observamos en la figura 4.1.

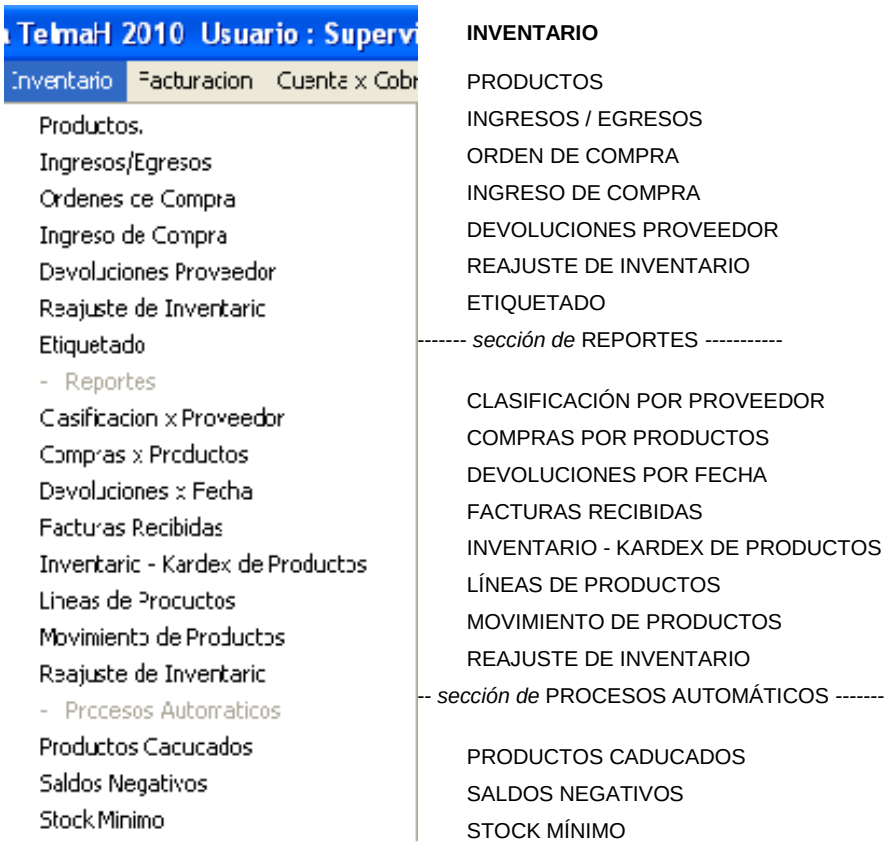


Figura 4.1 Menú Inventario

4.1 Ingreso de Productos.

Para el ingreso a la pantalla de mantenimiento de productos diríjase al menú **Inventarios** opción **Productos** se presentara el siguiente formulario como lo muestra la figura 4.2

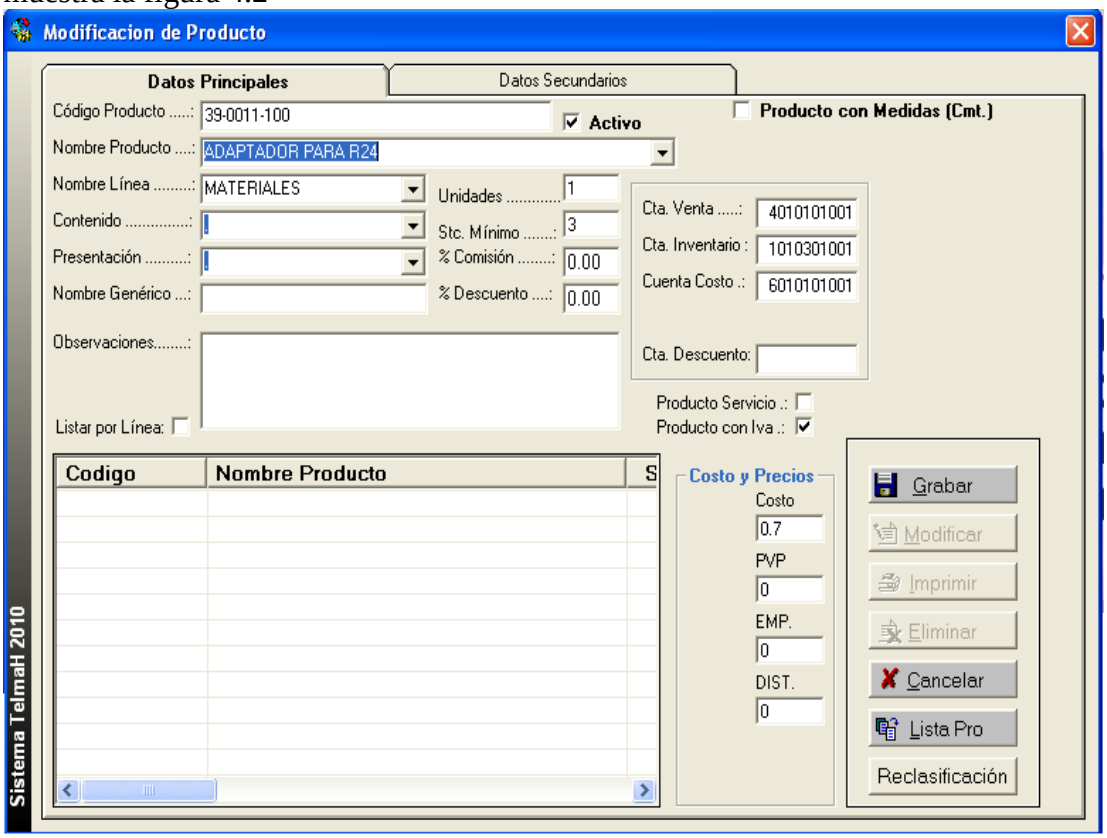


Figura 4.2 Pantalla de Mantenimiento de Productos

Campos de la Pantalla	Descripción
Código del Producto	Para el código del producto usted puede utilizar hasta 15 caracteres entre números y letras, este sistema le va dando de manera secuencial códigos asignados por el mismo, los cuales usted puede hacer uso de ellos; o, como también podría usted asignar sus propios códigos. Para crear un nuevo producto, debe usted posicionarse sobre este casillero, escribir el código o utilizar el que le asigna el sistema y presionar la tecla **ENTER**, al momento le aparecerá un mensaje con la siguiente pregunta: Desea ingresar nuevo Producto?, a lo que usted responderá presionando el botón **Si,** luego de esto verifique en el panel de botones que el primer botón sea el adjunto (Botón grabar). Si el botón no se encontrara en el estado grabar, entonces al final no podrá almacenar la información que usted ingrese.

Activo	Poner el visto en el casillero para utilizar el producto
Nombre del Producto	Este casillero deberá escribir el nombre que tiene el producto que va a crear, para esto considere escribirlo lo más entendible posible, para esto usted dispone de 60 caracteres, trate de no escribir nombres demasiados largos, abrevie parte de la descripción; por Ejemplo: ACC-BAÑO Una vez que escribió la descripción presione la tecla **ENTER.**
Nombre línea	Este sistema le permite llevar un control por líneas de productos, de tal manera que usted podría obtener reportes de inventarios o ventas por líneas. Cuando usted crea un producto debe seleccionar de la lista desplegable la línea a la que pertenece, haciendo click sobre la flecha que indica el casillero Nombre Línea, en el caso que no existiera la línea que usted necesite puede escribirla directamente, luego de seleccionada la línea presione la tecla ENTER.
Contenido	Usted puede especificar que contenido tiene el producto que está creando; por ejemplo si su producto es: **Aceite La Favorita Lt**. Entonces puede especificar que el contenido es líquido. De igual manera que en Nombre Línea usted posee una lista desplegable para seleccionar, si no existe un tipo de contenido, entonces puede escribirlo directamente para crearlo por primera vez. Si usted no necesita hacer uso de este casillero entonces simplemente escriba un punto y continúe, luego presione la tecla ENTER.
Presentación	Para el caso del ejemplo anterior: **Aceite La Favorita Lt.** Podemos poner como presentación **Botella Plástica.** Si es el caso que usted no necesita utilizarlo entonces simplemente escriba un punto y continúe. Luego de seleccionada la presentación de su producto presione la tecla **ENTER**
Nombre Genérico	Si usted desea puede escribir un nombre genérico para el producto que usted está creando, este es como otro nombre con el cual se lo conoce al producto, luego presione la tecla **ENTER**.
Observación	Este campo sirve para colocar alguna característica adicional del producto.
Unidades	Esto corresponde de cuantas unidades está compuesto el producto que se está creando, por ejemplo yo podría vender una caja de 24 unidades de **Aceite La Favorita Lt.,** entonces en unidades se pone 24; para el caso de que se trate de una sola unidad se pone 1. Una vez que ponga las unidades, presione la tecla **ENTER.**

Stock Mínimo	Este sistema avisa en el momento que su stock se está quedando bajo, para esto debe poner aquí el mínimo de mercadería que debe tener, esto hará que en el momento que llegue el stock hasta este valor mínimo entonces le presente mensajes de advertencia, esto para que tramite la compra de más de esta mercadería. Usted puede parametrizar el sistema de tal manera que le salga automáticamente un mensaje cada vez que está vendiendo con el stock en mínimo, para esto revise la sección **SETEOS DEL SISTEMA**. Una vez que usted escriba el stock mínimo presione la tecla **ENTER.**
% Comisión	Este casillero es utilizado para especificar si el producto que se está creando lleva o no un porcentaje de comisión en Ventas. Esto sería útil llenarlo para el caso que usted maneje vendedores comisionistas. Esto quiere decir que se pueden manejar comisiones de ventas diferentes para cada producto. Este porcentaje de comisión actúa en el momento que se realiza una venta, asignando el valor que le corresponde recibir al vendedor producto de la venta. Revise más a cerca de este tema en la parte de Facturación al Cliente.
% Descuento	Este casillero es utilizado para especificar si se hacen descuentos a los productos en el momento de las ventas. Si usted deja especificado un valor de porcentaje, entonces en el momento de la venta automáticamente se rebajará este porcentaje al precio. Para más detalles revise la Sección **FACTURACIÓN: VENTAS**
Cta. Venta	Dado que este es un sistema integrado, si usted quiere que le genere la contabilidad en cada proceso; entonces, debe asignar a cada producto las cuentas contables para Ventas. Recuerde aquí se ponen las cuentas de 5to. Nivel (Detalle). Conociendo que este rubro corresponde al grupo de los ingresos, entonces escriba por lo menos el número **4** en el casillero Cta. Venta, que corresponde al grupo principal de los ingresos; y, presiono la tecla ENTER, seguido aparecerá una lista con todas las cuentas desde los ingresos en adelante, como es obvio escojo de la lista la cuenta que dice **Ventas**, que corresponde a los ingresos por ventas. Luego de seleccionada la cuenta presiono la tecla ENTER para regresar a la pantalla anterior
Cta. Descuento	Debemos asignar a cada producto las cuentas contables para descuentos. Luego de seleccionada la cuenta presiono la tecla ENTER para regresar a la pantalla anterior
Cta. Inventario	Debemos asignar a cada producto las cuentas contables para Inventario. Conociendo que este rubro corresponde al grupo de los activos, entonces escriba por lo menos el

	número 1 en el casillero Cta. Inventario, que corresponde al grupo principal de los ingresos; y, presiono la tecla ENTER, seguido aparecerá una lista con todas las cuentas desde los Activos en adelante, como es obvio escojo de la lista la cuenta que dice **Inventarios**, que corresponde a las mercaderías. Luego de seleccionada la cuenta presiono la tecla ENTER para regresar a la pantalla anterior
Cta. Costo	Debemos asignar a cada producto las cuentas contables para los costos. Conociendo que este rubro corresponde al grupo de los costos, entonces escriba por lo menos el número 5 en el casillero Cta. Costo, y presiono la tecla ENTER, seguido aparecerá una lista con todas las cuentas desde los Costos en adelante, como es obvio escojo de la lista la cuenta que dice **Costo en Compras**, que corresponde a las mercaderías. Luego de seleccionada la cuenta presiono la tecla ENTER para regresar a la pantalla anterior
% Rent PVP	Este porcentaje corresponde al precio de venta al público, por lo general este es el precio más alto.
% Rent Emp	Este porcentaje corresponde al precio de venta a empresas, se acostumbra a tener un porcentaje menor que el anterior.
% Rent Dis	Este es el porcentaje que corresponde al precio de venta a distribuidores, este es el más bajo precio de venta.
Producto Servicio	Este sistema a más de manejarle lo que son los productos de inventario, también le permite llevar un control de productos que sean mano de obra, estos productos no son físicos por lo cual no le van a producir ningún inventario, para esto tiene que activar la casilla de verificación con un visto, haciendo click con el mouse, luego presione la tecla **ENTER**.
Producto con IVA	Usted en este sistema tiene la facilidad de marcar los productos que llevan o no llevan grabado el IVA. De tal manera que cuando se realizan las transacciones comerciales automáticamente se marcan los valores para este impuesto, para marcar un producto con IVA debe usted en el momento de la creación activar esta casilla de verificación y marcar con visto.
Costo	Permite ingresar el precio de costo inicial al crear el producto
P.V.P.	Permite ingresar el precio de venta al público inicial al crear el producto
Emp	Permite ingresar el precio de Empresa al crear producto
Dist	Permite ingresar el precio de Distribuidor inicial al crear el producto

Tabla 4.1 Descripción de los campos que componen la pantalla de mantenimiento de Productos

Para realizar la búsqueda de un producto para su modificación o eliminación se lo puede realizar de dos formas:

1. Si conoce el código del producto, escríbalo en el casillero **Código Producto** y presione la tecla ENTER. Automáticamente se llenarán los casilleros correspondientes con la información del producto encontrado.

2. En la lista desplegable **Nombre Producto** escriba una breve descripción del producto a buscar. luego
   Haga click con el mouse sobre el icono en forma de lupa junto al casillero Nombre Producto, como lo muestra la figura 4.3

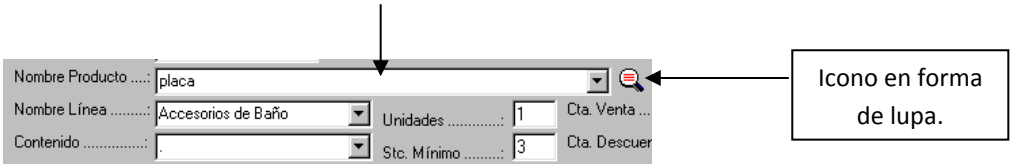


Figura 4.3 Búsqueda de un producto

Automáticamente se llenará una lista con los productos que correspondan con la descripción escrita. Usted ahora puede buscar desde la lista desplegable Nombre Producto, haciendo click con el mouse sobre la flecha de esta lista desplegable, como lo muestra la figura 4.4.

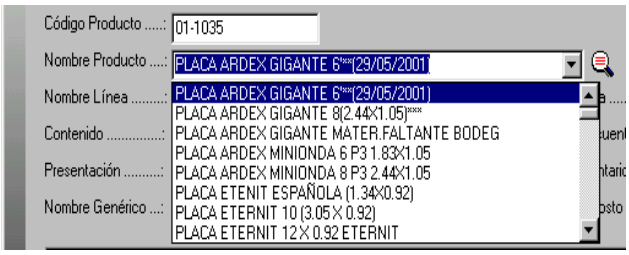


Figura 4.4 Lista desplegable

Para realizar una modificación de un producto, ahora usted debe presionar el botón etiquetado **Modificar**, en el panel de botones. Cerciórese que el primer botón se convierta en **Grabar**. El sistema le permite modificar cualquiera de los campos en esta pantalla. Una vez que haya realizado los cambios presione el botón **Grabar**.

4.2 Datos secundarios de productos.

En esta opción, encontramos, entre otras alternativas, la ficha de **UBICACIÓN** donde se puede agregar que ubicación tiene el producto dentro de su negocio, por ejemplo en que percha o vitrina se encuentra ubicada.

En la ficha **PROCEDENCIA**, agregamos que procedencia tiene los productos que ingresan a su negocio, por ej. Si los productos tienen procedencia nacional o extranjera.

CARGAR IMAGEN aquí se puede agregar una imagen o fotografía de los productos ingresados.

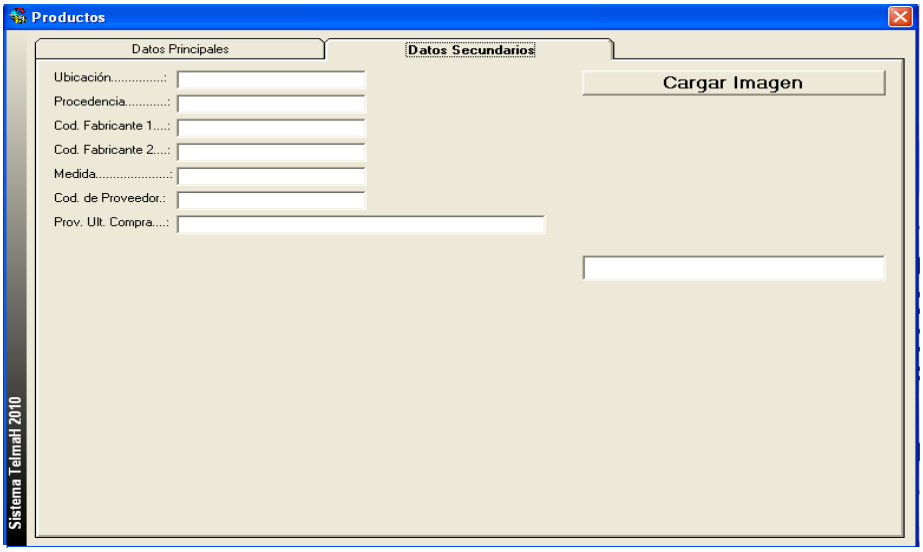


Figura 4.5 Ventana de Datos Secundarios de productos.

4.3 Inventario Inicial y Ajustes de Inventario

Corresponde al Estado inicial o Saldos Iniciales de Inventario, esto se refiere al inventario que se tiene en el momento de arranque del sistema.

Para el ingreso a la pantalla del inventario inicial diríjase al menú **Inventarios** opción **Ingresos / Egresos** se presentará el siguiente formulario **(Figura 4.6).**

Este inventario lo puede ingresar por bloques, cada bloque identificado con un número de ingreso o eligiendo el ingreso por línea de productos. Para comenzar debe posicionar el cursor sobre el casillero del número de ingreso y presionar **ENTER**; le aparecerá un mensaje preguntándole si quiere realizar un nuevo ingreso, a lo que usted contestará **SI**. Seguidamente comenzará a llenar la lista de productos; se tiene 2 alternativas: 1.Buscando los productos por código o 2.Por el nombre del producto.

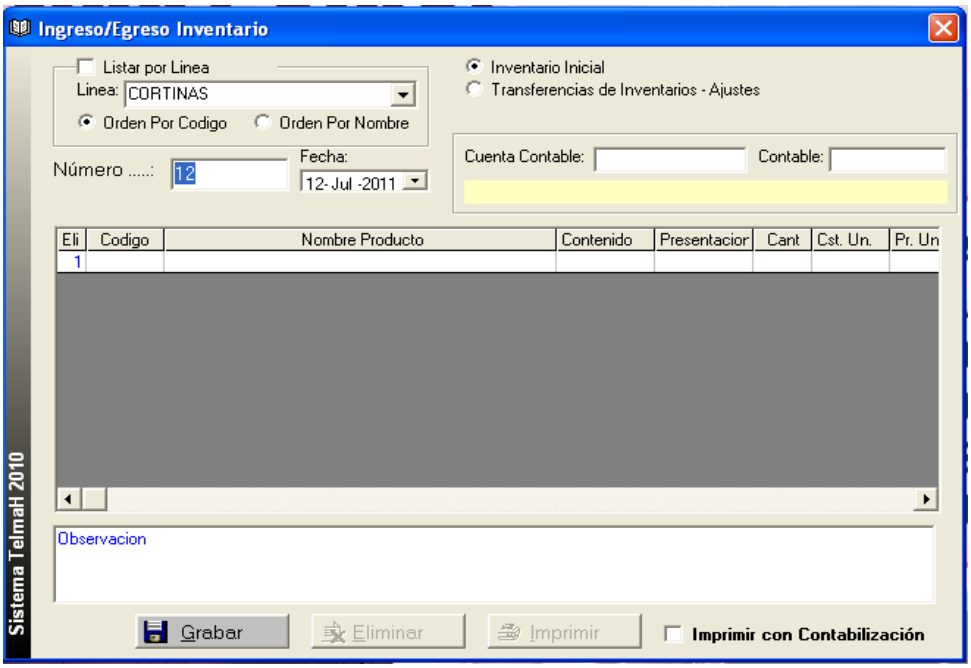


Figura 4.6 Pantalla de Inventario inicial / Ajuste al inventario

Una vez que haya seleccionado el producto a ingresar, debe llenar las celdas de la cantidad, costo unitario y precio unitario. De manera opcional para las empresas que utilizarán los tres niveles de precio, deberán ingresar también los otros dos precios: Empresarial y Distribuidor cabe resaltar que estos son precios referenciales de gran importancia para el histórico en la parte contable. También se puede hacer una impresión por el número de documento en el caso de la figura 4.6.

Para realizar ajustes o transferencias de inventario, el procedimiento es similar, o sea, damos ENTER en el código para hacer el ingreso; pero, en la parte superior derecha de la ventana de ingreso, seleccionamos la opción que dice **AJUSTES**, seleccionamos la cuenta contable respectiva, la misma que deberá ser aplicada por la persona encargada de la contabilidad de la empresa, al ejecutar el ajuste o transferencia del inventario, seleccionamos los productos, ya sea por nombre o por código, solo que en las cantidades se le va a agregar el signo de menos (-) incluido la cantidad del producto que se va a dar de baja.

4.4 Orden de Compra

Esta opción es la que me permite realizar las órdenes de compra para enviarlas a mis proveedores y si el procedimiento lo indica una copia debe llegar a la bodega para recepción de los productos, los datos mínimos que se necesitan para esto tal como lo muestra la figura 4.7 son: Quien solicita la Orden de Compra, Cual es el Proveedor a quien va dirigida la Orden, el número de Orden el sistema lo maneja de forma secuencial, la Fecha de la Orden, la lista de los productos que se solicitan, todo esto conlleva un proceso desde que la orden se envía hasta que es respondida por el proveedor e ingresada al sistema.

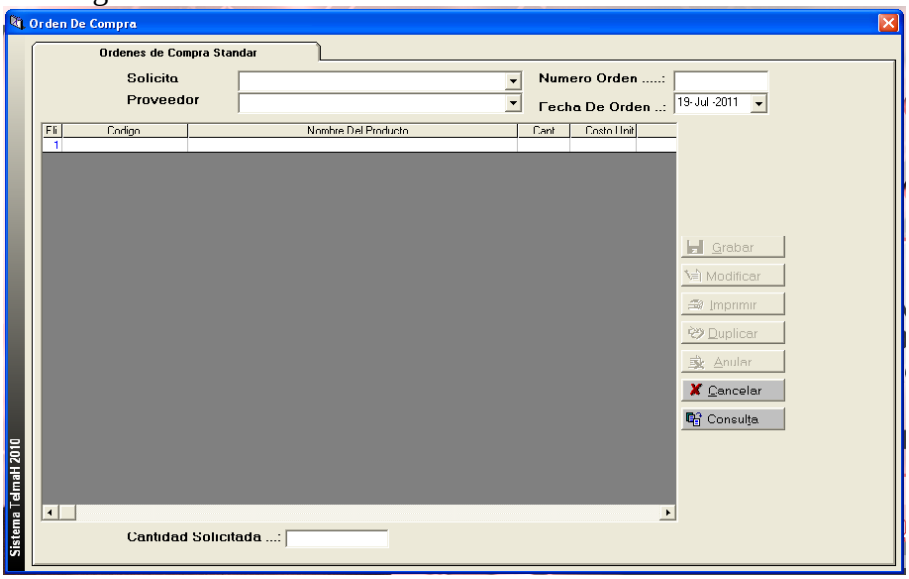


Figura 4.7 Pantalla de Orden de compras

Normalmente se realizan las órdenes, estas son enviadas a los proveedores, hay 3 alternativas:

El proveedor no me puede vender la lista completa, en este caso la orden quedaría sin ser ingresada con una Factura de Compra de Proveedor.

El proveedor solo me puede vender el parcial de la Orden, para esto en el momento que se registra la factura se cambian las cantidades que se están recibiendo.

El proveedor me responde tal y cual la Orden de Compra indica, en este caso no hay problema y puede ser ingresado de inmediato.

Podemos resaltar dentro de las opciones de esta pantalla la de duplicar ordenes de compras, primero se llama la orden de compra origen y luego de visualizar en la pantalla los datos de la orden origen presionamos el botón duplicar automáticamente podemos grabar o si es necesario modificar y luego grabar e imprimir.

4.5 Ingreso de Compras

Este es el paso siguiente a la realización de las Órdenes de Compra, una vez que el proveedor responde por cualquiera de las alternativas 2 o 3 en Órdenes de Compra, debo realizar el ingreso de las mismas, para esto necesito información mucho más detallada según nos muestra la figura 4.8

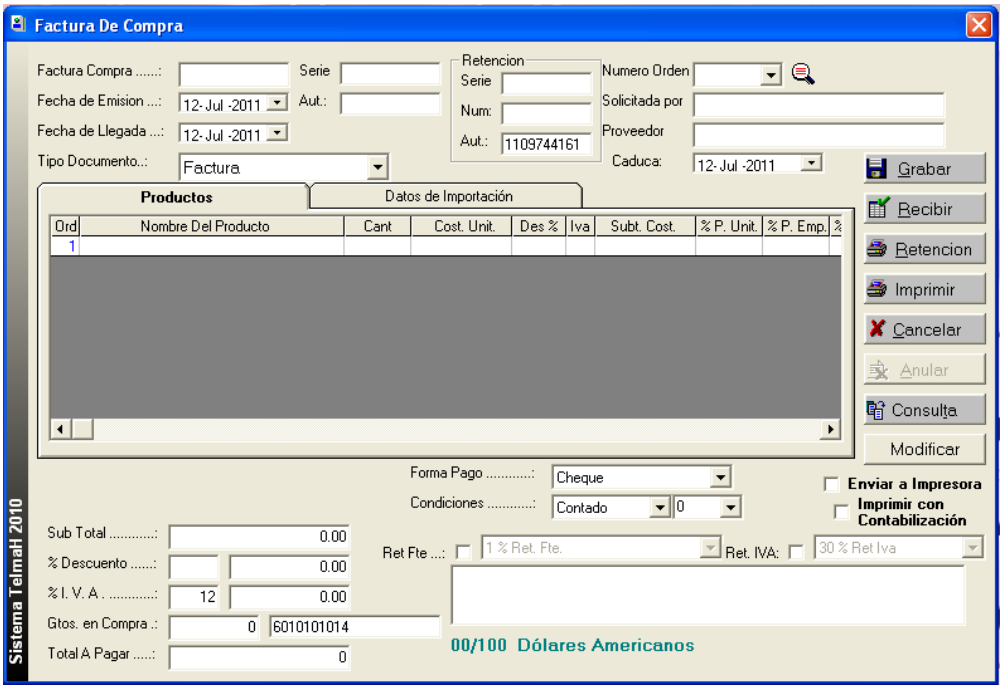


Figura 4.8 Ingreso de Compras

Campos de la Pantalla	Descripción
Factura de Compra	Corresponde al número de Factura que el proveedor me está enviando, puede suceder que este número se me repita para Proveedores diferentes, en este caso la diferencia la hace el número de Orden de Compra
Fecha de emisión	Es la fecha en la que el proveedor facturó su venta, para ser más específico la fecha impresa en la factura del proveedor
Fecha de llegada	Es la fecha en la que el proveedor indica entregara el producto en nuestra bodega.

Serie	Serie de la factura del proveedor.
Aut.	Autorización que registra la factura
Número de Orden	Este número corresponde a la orden que se le envió al proveedor al digitarla automáticamente aparecen los productos y las cantidades previamente solicitadas.
Solicitada por	Corresponde a la persona que hizo la solicitud de la Orden de Compra.
Proveedor	Corresponde al proveedor al que se le envió la Orden.
Costo Unitario	Es el precio de venta del proveedor que para nosotros corresponde al precio de compra o costo. Cabe recalcar que el sistema maneja Costo Promedio como método de mantenimiento de costos
IVA.	El sistema solicita si el proveedor me está aplicando o no el IVA a estos productos, el IVA puede ser aplicado a toda la factura o a ítems parciales, para esto se debe activar o desactivarlo con solo hacer clic con el mouse en la columna de IVA (refiérase a la figura 3.7 Columna IVA).
Precios	Unitario, Empresarial, Distribuidor.- En el momento de ingreso de las compras se puede actualizar estos precios de venta, para esto están las columnas respectivas en la maya, (desplácese hacia la derecha con la barra de desplazamiento horizontal de la maya).
Sub – Total	Corresponde al valor que se debe cancelar por los productos.
% Descuento	El sistema le permite aplicar los descuentos que le haya hecho su proveedor a la factura.
% I.V.A	Este sistema le permite setear los valores de IVA que se aplican de acuerdo a la Institución Reguladora de Comercio
Gastos en Compra	Suele suceder que el proveedor está muy lejos de nosotros y la mercadería es difícil de transportar, usted puede registrar gastos extras por compras, puede ser por transporte; etc.
Forma de Pago	Corresponde a la forma en la que se pagará la factura, puede ser: Efectivo, Cheque; etc.
Condiciones	Me permite registrar si se paga de contado o a Plazos Días, para esto utilice el recuadro junto a este y digite los días de plazo.
Aplicar Retención **Ret. Fuente** **Ret. IVA**	El sistema le permite que se aplique la retención tanto al IVA como a la fuente por Compras en el momento de ingresarla, alternativamente puedo obviar esto y aplicar la retención en el momento de pago de la Factura de Compra, el porcentaje de retención es a elección dependiendo el caso.
Campos de retención	En esta opción ingresamos los datos físicos de la retención en compras que se le hace al proveedor
Serie	La serie impresa de la retención.

Numero	El numero secuencial de la retención.
Autorización	Autorización que registra la retención.
Caduca	Indica la fecha de caducidad de la factura de compra
Tipo de documento	Indica que tipo de documento se está recibiendo para su respectivo ingreso, ya sea una factura, liquidación, nota de débito o nota de venta.
Observación	En este campo se puede agregar información adicional con respecto al ingreso de la factura de compra.

Tabla 4.2 *Descripción de los campos que componen la pantalla de Ingreso de Compras*

Entre los botones que presenta esta pantalla esta Recibir se debe presionar para luego grabar el ingreso, también podemos resaltar el botón Retención, este nos permite imprimir la retención para su trámite respectivo.

4.6 Devoluciones Proveedores.

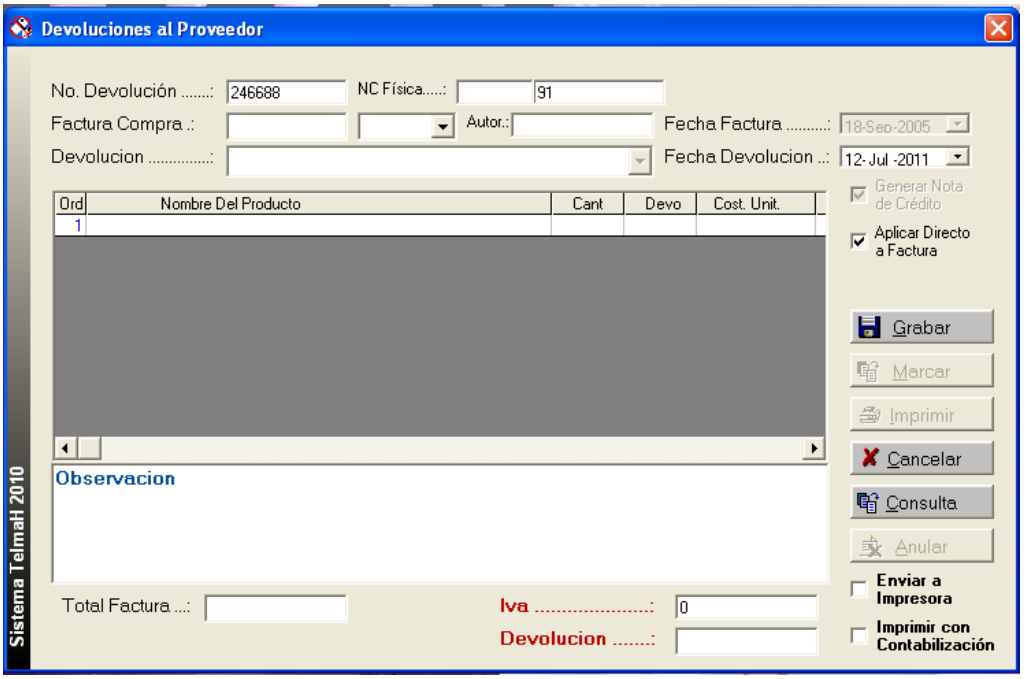


Figura 4.9 Pantalla Devoluciones proveedores.

También puede llamarse Devoluciones al Inventario, esta opción me permite realizar las devoluciones a los proveedores, para esto puedo listar la factura de compra a la cual le aplicaré una devolución así como podemos observar en la figura 4.9.

Sección	Descripción
No Devolución	Número secuencial de la devolución otorgado automáticamente por el sistema
Factura de compra	Número de la factura de compra
Devolución	Nombre del proveedor a quien va dirigida o a quien se le va a hacer la devolución

NC física	Numero de nota de crédito
Fecha factura	Indica la fecha en que se emitió la factura de compra
Fecha devolución	Indica la fecha en que se le hace la devolución al proveedor
Campo generar nota de crédito	Este campo siempre permanecerá activo, ya que es requisito fundamental generar una Nota de Crédito al momento de una devolución al proveedor, la misma que se usara para realizar una nueva compra en el futuro.
Campo Aplicar directo a la Factura	Este campo permite rebajar saldos en la factura de compra, siempre y cuando esta aun no haya sido cancelada.
Total factura	Es el total general de la factura antes de la devolución
IVA	Total del impuesto del IVA
devolución	Es el total que suma la mercadería devuelta
Botón grabar	Graba la devolución
Botón marcar	Esta opción permite marcar los ítems para el posterior ingreso de la devolución
Botón imprimir	Permite imprimir el comprobante de devolución una vez grabada ya en el sistema.
Cancelar	Cancela el ingreso de la devolución
Botón consulta	Emite un reporte de las devoluciones hechas en un lapso determinado de tiempo
Botón anular	Anula una devolución ya ingresada por error.
Campo Enviar a la impresora	Envía el trabajo de impresión directamente a la impresora sin necesidad de visualizar el reporte de la misma
Campo observación	Permite agregar información adicional al ingreso de la devolución

4.7 Etiquetado

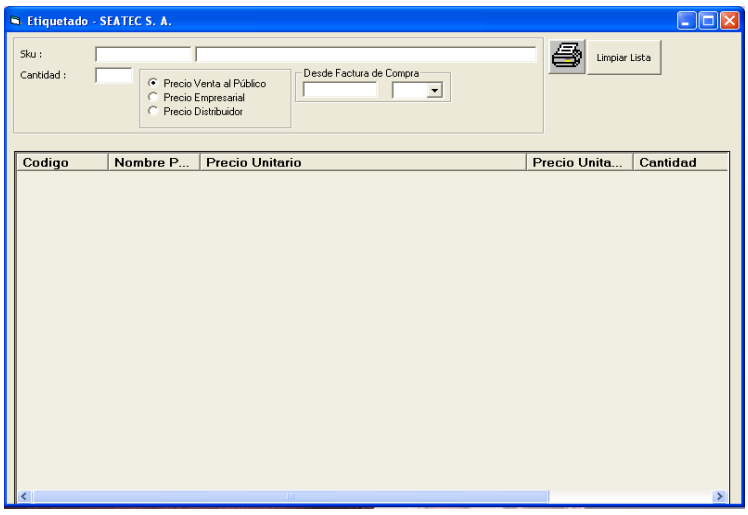


Figura 4.10 Pantalla de impresión de etiquetas.

En el menú **ETIQUETADO** vemos la pantalla de ingreso de información la misma que se la utiliza cuando se realizan impresiones de etiquetas con códigos de barras, esta opción más la utilizan los supermercados para realizar las operaciones antes mencionadas, tal y como lo podemos apreciar en la figura 4.10.

4.8 Reajustes del Inventario.

Esta opción me permite realizar reajustes al inventario por ingreso o egreso de mercadería, los reajustes son utilizados cuando hay un faltante o un excedente de inventario que no sea generado ni por compras ni por ventas, puede suceder que cierta cantidad de mercadería se perdió por daño de la misma, entonces se debe realizar un reajuste por egreso que en este caso corresponde a una pérdida.

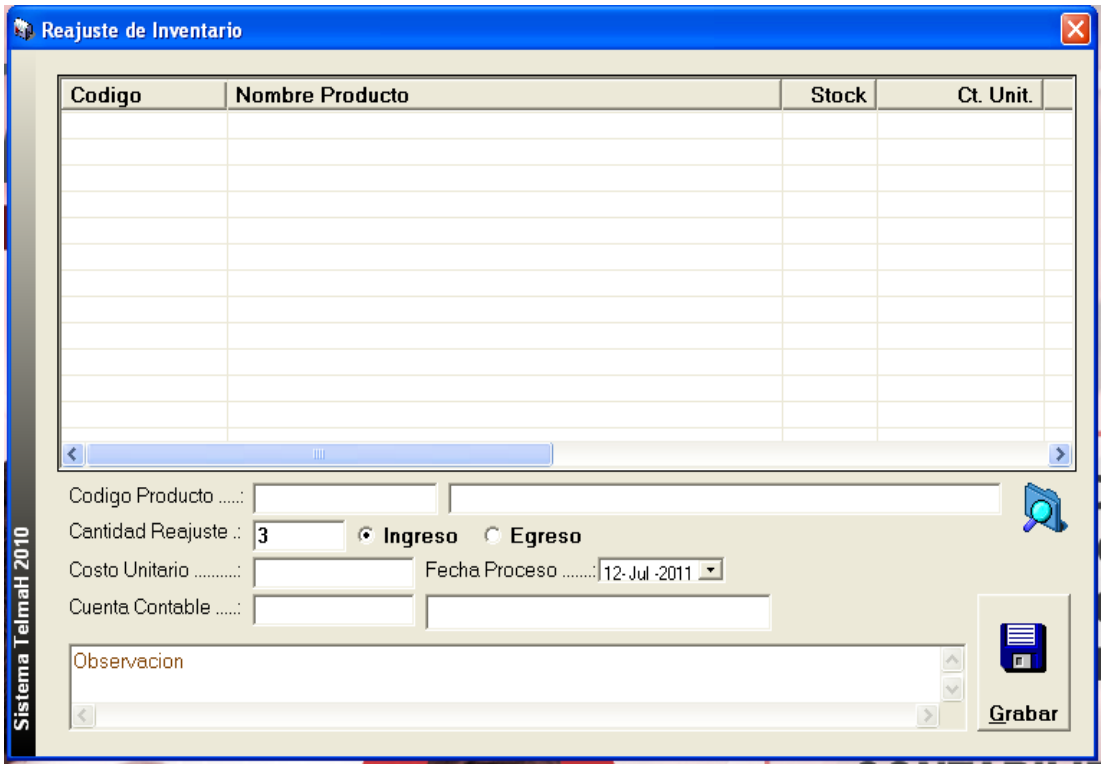


Figura 4.11 Pantalla Reajustes al inventario

Esta opción pide una fecha de proceso para el reajuste, además la cantidad de reajuste. Para una lista pequeña de productos es fácil hacer la búsqueda, pero para listados muy grandes de productos se torna complicado; para esto existe el icono representado por la Lupa donde podemos realizar la búsqueda por código como también por nombre, lo que debemos hacer es escribir los primeros dígitos ya sea del nombre o del código del producto en su respectivo campo de ingreso y presionamos clic en la lupa o presionamos enter, se presentará un listado en el recuadro superior con los productos que cumplan con la condición como lo podemos ver en la figura 4.11.

4.9 Reportes

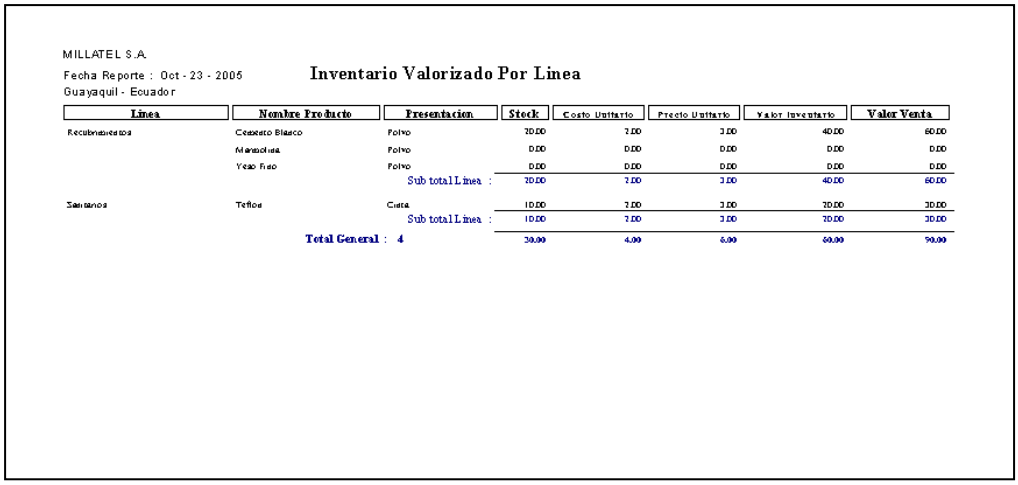
En cuanto a reportes por inventario el sistema facilita las siguientes opciones:

Realizar un inventario valorizado, presenta al costo, al precio de venta y en unidades.
Permite imprimir un kardex de productos.
Podemos imprimir los productos existentes por líneas.
Podemos llevar un control de las órdenes de compra mediante la impresión de los movimientos de órdenes de compra, así como el control de las facturas de compra.
El sistema puede imprimir un listado de todos los movimientos de productos por devoluciones, ya sean hacia los proveedores o de los clientes hacia la empresa.

- Se puede listar todas las transacciones entre sucursales que se realizaron.
- El sistema puede imprimir los movimientos por pedidos para consumo interno de productos.
- El sistema brinda la facilidad de llevar control sobre los productos que no han tenido movimientos de esta manera realizar proyecciones en cuanto a compra de productos para el inventario.
- Para cuestiones de estadísticas podemos realizar un control de productos sin movimiento, a partir de esto podríamos realizar transacciones entre las diferentes sucursales.
- Podemos imprimir un listado de todos los productos existentes en cada sucursal.

Figura 4.12 Pantalla de Inventario Valorizado

Para cada opción de los reportes tendremos una pantalla con las mismas o similares opciones como nos muestra la figura 4.13 para este caso el reporte de inventario valorizado el mismo que nos permitirá escoger de entre algunas opciones y filtrar el reporte de una manera más óptima de acuerdo a nuestras expectativas.



MILLATEL S.A.

Fecha Reporte : Oct - 23 - 2005

Guayaquil - Ecuador

Inventario Valorizado Por Linea

Linea	Nombre Producto	Presentacion	Stock	Costo Unitario	Precio Unitario	Valor Inventario	Valor Venta
Recubrimientos	Cemento Blanco	Polvo	20.00	2.00	3.00	40.00	60.00
	Marmolina	Polvo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Yeso Fino	Polvo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
		Sub total Linea :	20.00	2.00	3.00	40.00	60.00
Sanitarios	Teflon	Cinta	10.00	2.00	3.00	20.00	30.00
		Sub total Linea :	10.00	2.00	3.00	20.00	30.00
	Total General : 4		30.00	4.00	6.00	60.00	90.00

Figura 4.13 Reporte de inventario valorizado por línea

La figura 4.13 nos muestra un ejemplo de reporte, para este caso el inventario valorizado por línea el cual presenta un formato estándar primero el nombre de la empresa, la fecha de emisión del reporte, ciudad de la empresa, el nombre del reporte luego el encabezado de cada uno de los campos que se presentan tomando en cuenta que estos varían según como se filtró el reporte, dejando para la parte final la totalización respecto a los campos que manejan cantidades.

Figura 4.14 Pantalla de kardex de Productos.

Fin del Manual de Usuario.

Anexo # 13

Políticas Generales de Panaderías PANKEY.-

1. Los Jefes de Local serán los Responsables de ejercer la autoridad administrativa y comercial del Establecimiento a su cargo.

2. Se establecen los siguientes horarios de atención al público:

ESTABLECIMIENTO	APERTURA	CIERRE
Matriz Sauces IV	07H00	22H00
Sucursal Centro	06H00	24H00
Sucursal Orellana	07H00	22H00

3. Todos los Locales deberán aplicar los siguientes 6 Turnos rotativos de Trabajo para el personal que presta sus servicios en la Cadena de Panaderías Pankey:

CARGO/FUNCIÓN	TURNOS	INGRESO	SALIDA
Panaderos y Operarios	1	06H30	15H30
Pasteleros y Operarios	2	08H00	17H00
Pasteleros y Auxiliares	3	12H00	21H00
Asistentes de Local	4	07H00	15H00
Asistentes de Local	5	14H00	22H00
Personal de Oficina	5	08H30	17H30

4. La Matriz ubicada en Sauces IV, se la formaliza como la Planta de Producción de todos los Artículos elaborados en la cadena, excepto el Pan Enrollado y los Cachos.

5. La gestión, emisión y control de los Pedidos y las Compras se centralizará en el Local de Sauces IV.

6. De la misma forma, la Custodia y el Control de los Inventarios se lo deberá realizar en la Bodega ubicada en la Planta Alta de la Oficina Matriz de Pankey.

7. Queda establecido que las Compras, Ventas, Movimientos de Inventario y todas las Transacciones económicas en Pankey, se deberán registrar en el Aplicativo SAF – Sistema Administrativo Financiero.

8. Será Responsabilidad del Asistente Financiero velar porque todas las Transacciones económicas sean registradas en el Aplicativo SAF.

9. Es obligación de todos los Asistentes de Local registrar las Ventas en el Módulo de Facturación.

10. La gestión, control y pago oportuno de los Servicios Básicos en los Locales (agua, luz, teléfono e internet) será de absoluta responsabilidad del Jefe de Local.

11. El Jefe del Local, también coordinará y controlará la limpieza e higiene del Establecimiento, así como de las vitrinas y perchas de exhibición.

Octubre-2014.

Anexo # 14

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES

Nombre del evaluado	Puesto del evaluado
Escribir nombre y apellidos	*Escribir la posición / puesto organizacional*
Nombre de quien evalua	**Puesto de quien evalua**
Escribir nombre y apellidos	*Escribir la posición / puesto organizacional*
Fecha	**Superior** ☐ **Igual** ☐ **Inferior** ☐
25/02/2015	Indicar con una "X" el nivel organizacional

De acuerdo a la escala de calificación, favor asigne en el cuadro a la derecha de cada grupo la calificación que considere más adecuada..

COMUNICACIÓN		
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
2	Poca Comunicación, muy de repente.	
1	Comunicación practicamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	4
MOTIVACION		
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.	
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.	
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.	
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.	
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.	4
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA		
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.	
4	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.	
3	La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.	
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.	
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes	4
ACTITUD Y COLABORACION		
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.	
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.	
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.	
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.	
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.	4
SOLUCION DE PROBLEMAS		
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	4
CAPACIDAD PERSONAL		
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas	
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	4

Anexo # 15

CIRCULAR NUEVOS HORARIOS ROTATIVOS DE TRABAJO EN PANADERÍAS PANKEY

Se comunica a todo el Personal de Panaderías Pankey, que a partir del Lunes 12 de Enero del 2015 entrarán en vigencia los nuevos Horarios de Trabajo, de acuerdo a la función o cargo que desempeña cada uno de los Recursos Humanos en esta institución.

Vale recalcar, que estos Horarios serán rotativos, con el objeto de evitar cualquier tipo de inconvenientes para el Personal. Los horarios establecidos serán los siguientes:

CARGO/FUNCIÓN	TURNOS	INGRESO	SALIDA
Panaderos y Operarios	1	06H30	15H30
Pasteleros y Operarios	2	08H00	17H00
Pasteleros y Auxiliares	3	12H00	21H00
Asistentes de Local	4	07H00	15H00
Asistentes de Local	5	14H00	22H00
Personal de Oficina	5	08H30	17H30

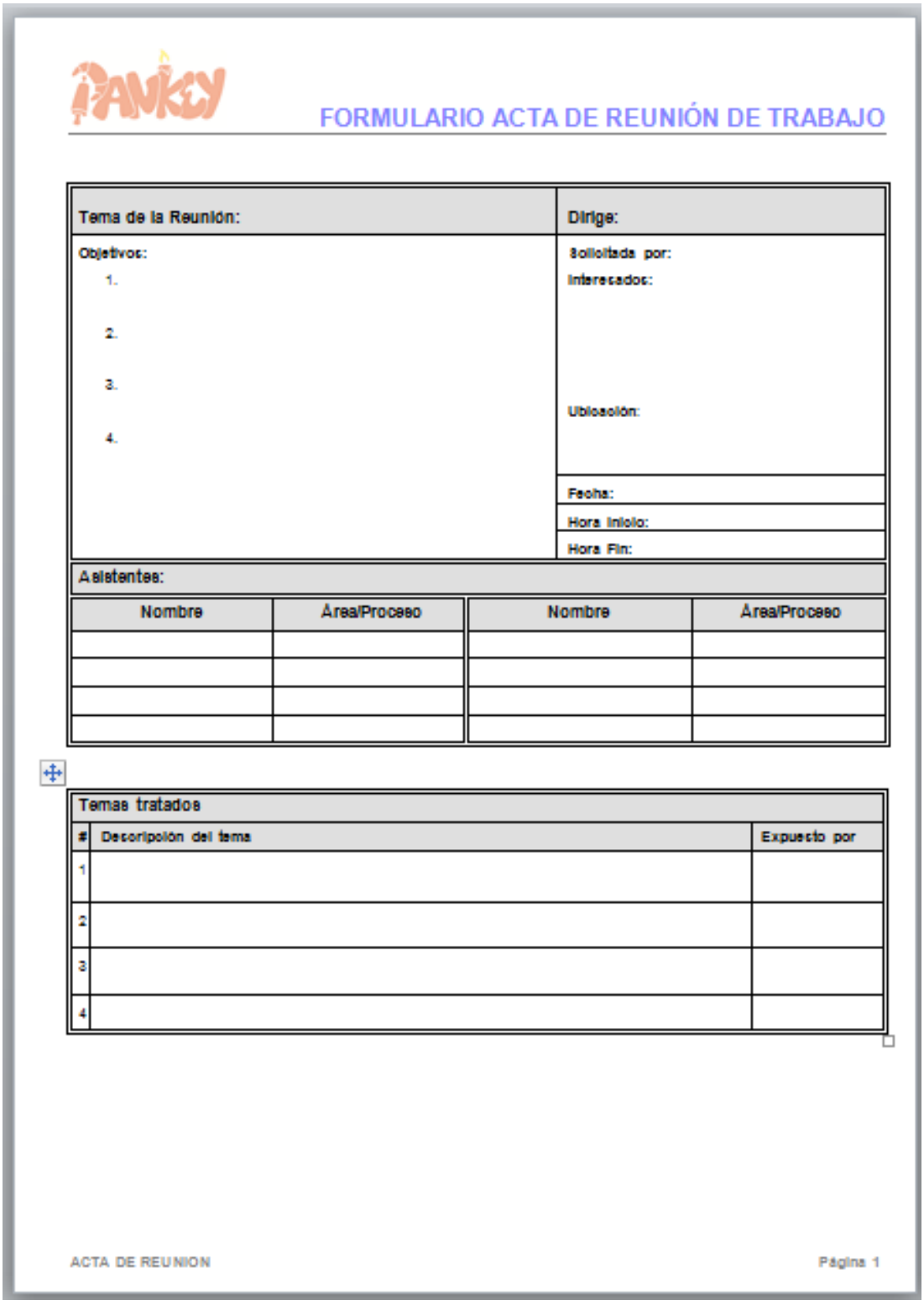
Los Jefes de Local serán los encargados de establecer cada uno de estos Turnos para cada uno de sus trabajadores. En el caso de la Planta de Producción, la fijación de horarios la efectuará el suscrito.

Atentamente,

Ferney Ramírez Montoya
GERENTE GENERAL

Anexo # 16

Formato para Reuniones de Trabajo en Pankey.-



FORMULARIO ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO

Tema de la Reunión:	Dirige:
Objetivos: 1. 2. 3. 4.	Solicitada por: Interesados: Ubicación:
	Fecha:
	Hora Inicio:
	Hora Fin:

Asistentes:

Nombre	Área/Proceso	Nombre	Área/Proceso

Temas tratados

#	Descripción del tema	Expuesto por
1		
2		
3		
4		

ACTA DE REUNION Página 1

FORMULARIO ACTA DE REUNIÓN DE TRABAJO

Decisiones Tomadas / Información proporcionada / Conclusiones:	
1	
2	
3	
4	
5	

Siguientes Pasos:			
#	Detalle	Responsable	Para Fecha
1			
2			
3			
4			
5			

FIRMA RESPONSABLE

Anexo # 17

Taller de Integración para los Recursos Humanos de Panaderías PANKEY.-

1. OBJETIVO GENERAL

Mejorar la cooperación, entendimiento y rendimiento de los participantes, integrándolos como equipos de trabajo, destacando la importancia de la comunicación asertiva y la coordinación efectiva.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

2.1 Reforzar las relaciones interpersonales.

2.2 Reconocer el valor del trabajo en equipo y del aporte de cada uno para el logro de un objetivo en común.

2.3 Generar espacios de interacción que permitan mejorar la asertividad comunicacional.

3. METODOLOGIA

Se efectuará una jornada de integración de tipo vivencial, en donde interactuarán los participantes en equipos de trabajo, con tiempos guiados, reposos e juegos de sana convivencia. Se conformarán equipos de manera alternada, los mismos que se enfrentarán simulando 4 grandes estaciones con tres sub-actividades:

a) Exposición, revelación y reflexión sobre el tema a tratar que tiene relación con el objetivo de la jornada.

b) Juegos en donde los participantes ponen en práctica el tema abordado.

c) Retroalimentación, análisis y conclusiones de las actividades teórico- prácticas desarrolladas.

Las estaciones se trabajarán considerando la realidad de la empresa.

El clima lúdico de la actividad favorecerá una experiencia de encuentro, confianza y reciprocidad, potenciando el trabajo en equipo.

Los participantes se contactarán con los conceptos, por medio de una experiencia guiada.

Anexo # 18

Curso Liderazgo y Trabajo en Equipos (16 Horas).-

CONTENIDO DE LA CAPACITACIÒN:

Objetivo del Curso.-

Que el participante comprenda la importancia y aplicación de la formación de equipos de trabajo, con el fin de tener la capacidad de solución problemas y mejorar sus resultados en el trabajo.

Temas a Tratar/Discutir

1. ¿Por qué en Equipo y no Individualmente?
2. ¿Cuándo utilizar el Trabajo en Equipo en lugar del Individual?
3. ¿Qué Beneficios se obtiene del Trabajo en Equipo?
4. Tipos de Equipos.
5. ¿Qué necesitan los Equipos?
6. Implementación del Cambio.
7. Roles y Responsabilidades.
8. Importancia de los miembros del Equipo.
9. Técnicas de Equipo y Técnicas de Discusión.
10. Objetivos del Líder de un Equipo.
11. Tipos de Liderazgo
12. Identificación y Gestión apropiada de Conflictos.
13. Herramientas utilizadas para solución de problemas.
14. Modelo de Progreso del Equipo.

Anexo # 19

TABLA DE HORNEO DE PRODUCTOS

Producto	Unds Latas	Tipo Lata	Tiro Cerrado		Tiro Abierto		Pintar	Acabado	Adicional
			Temp.	Tiempo	Temp.	Tiempo			
MANTEQUILLA PEQ.	20	Plana					Si	Azúcar	
MANTEQUILLA MED.	20	Plana					No		
MANTEQUILLA GRAN.	40	Plana					No		
MANTEQUILLA FAMI.	16	Plana					Si		
DULCE CON MANJAR	40	Plana					Si		
DULCE SENCILLO	16	Plana					Si	Azúcar	
COCO	30	Plana					Si		
CHOCOLATE	20	Plana					No		
INTEGRAL FLOREADO	20	Plana					Si		
SUIZO	20	Plana	140	15			No	Corte de farofa(4 x4)	
MIXTO	20	Plana					No	Harina	
P.SOYA	20	Plana					Si	Ajonjolí	
P. SOYA.G	20	Plana					No	Harina	
P. INTEGRAL	20	Plana					Si	Ajonjolí	
MOLDE INTEGRAL	20	Plana					SI	Azúcar	
ENRROLLADO	20	Plana					Si		Glace
MOLDE NORMAL	15	Plana					No		
MORTADELA Y QUESO	20	Plana					No	Cortes (1)	
CACHOS	20	Plana					No	Cortes (2)	
PAN CHORIZO	20	Plana					Si		
HAWAIANO	20	Plana					Si		
EMPANADAS DULCES	6	Plana	140	20			Si	Azúcar	
ROSCON	10	Ond					Si	Cortes(4)	
PAN DE LECHE	15	Plana	140	15	140	5	No		Vapor
CARACOL CON MANJAR	5	Plana					No	Cortes(3)	
CARACOL CON CREMA	20	Ond	140	30	140	5	Si		
OREJA	15	Plana					Si		
PALITO DULCE	20	Ond					Si		
RALAMPAGO	25	Ond					Si		
DONAS MANJAR	25	Ond					Si		
DONAS CREMA	25	Ond					No		Vapor
CHURROS	20	Ond	140	30	140	15	No	Cortes (1 mitad)	Vapor
PONKEY	5	Ond					No	Cortes (5)	Vapor
QUESADILLA	10	Ond					No	Cortes (3)	Vapor
ROLLO SUIZO	15	Plana	140	30	140	5	Si		
SUSPIRO	10	Plana	160	20			Si		

Anexo # 20

Políticas de Comercialización e Imagen de PANKEY.-

1. La responsabilidad en la exhibición de los productos, es función específica del Jefe de Local, el mismo que deberá planificar adecuadamente, la cantidad y calidad de los productos exhibidos.

2. Las salas de exhibición y ventas de las Panadería deberán estar permanentemente stockeadas y surtidas de productos, debiendo los Jefes de Local hacer cumplir esta norma.

3. Los Asistentes de Local tienen la obligación de trasladar a la Sala de Ventas todos los productos horneados y listos para exhibirlos en su respectiva percha.

4. La sala de exhibición y ventas deberá estar siempre en completo orden y aseo en general. En las perchas y vitrinas solamente se ubicarán los productos; por lo tanto, se prohíbe tener trapos, documentos u otros implementos en estas áreas.

5. El Jefe del Local deberá tener un control adecuado de las fechas de exhibición de los productos de Pastelería y Dulces, con el objeto de establecer la vigencia de los mismos y no vender productos deteriorados o en mal estado.

6. Todos los productos de frío (lácteos, tortas, dulces), deberán estar permanentemente refrigerados, con el objeto de controlar y respetar la cadena de frío y de esta forma evitar la descomposición de los mismos.

7. Los Refrigeradores y las vitrinas frigoríficas deberán permanecer siempre limpias y funcionando en total normalidad.

8. Los Jefes de Local serán los responsables del control de las transacciones de ventas, así como de los cobros y pagos generados en las cajas registradoras del Establecimiento.

9. Las ventas en los Locales serán sólo al contado y en dinero en efectivo, excepto casos especiales autorizados por la Gerencia General.

10. Queda terminantemente prohibido recibir pagos con cheques.

11. Se podrán ofertar descuentos o precios al por mayor, previo autorización del Jefe del Local y con la aprobación del Gerente General.

12. Los Jefes de Local, serán responsables de mantener la imagen del establecimiento a su cargo, verificando que los letreros y la iluminación funcionen bien y que los anuncios y material publicitario se encuentren debidamente actualizados.

Noviembre-2014.

Anexo # 21

Estrategias de Mercadeo y Expansión de la marca PANKEY.-

Objetivo General.-

Incrementar la participación y obtener una mayor penetración en el Mercado de Dulcería y Pastelería, mediante la expansión territorial del negocio y la aplicación de estrategias de promoción y mercadeo de última generación (Marketing 4.0).

Objetivos Específicos.-

a) Implementar nuevos canales de comunicación a través de redes sociales.
b) Aperturar una nueva Panadería para Noviembre-2014 (Km. 5,5 Vía a Daule).
c) Incursionar con nuevos y novedosos productos, tipo "fast food" y "piqueos".
d) Remodelar hasta Diciembre-2014 el Local de la Avenida Orellana (Sauces VIII).
e) Aumentar el Monto total de las Ventas en un 17% al final de Diciembre-2014.
f) Inaugurar un nuevo Establecimiento en Enero-2015 (Plaza Tía - Metropolis).
g) Incrementar las Ventas en un 34% al cierre del Primer Trimestre 2015.

Estrategias Años 2014-2015:

1. **Desarrollar nuevos Canales de Comunicación mediante Twitter y Facebook**; a través de estas redes sociales se enviará invitaciones a todos los Colaboradores, para que a su vez ellos inviten a sus amigos, familiares y otros contactos. En estos sitios web se publicará información sobre Promociones, Productos y Servicios que ofrece la Cadena de Panaderías Pankey en todos sus Locales.

2. **Promover la marca Pankey**, negociando Cupones de Descuento con los auspiciantes "Cuponaso" y "Cuponera Club", para hacerse conocer, atraer y captar nuevos Clientes.

3. **Mejorar la Línea Gráfica de Pankey**, elaborando Material Publicitario orientado a posicionar la marca en la mente de los consumidores.

4. **Renovar en todos los Locales el Material Publicitario**, así como la iluminación, áreas de atención al Cliente y los letreros de cada Establecimiento.

5. **Ampliar la Oferta de las Panaderías Pankey,** expandiendo el negocio con la apertura de nuevos Locales a la Cadena, ampliando el concepto de una panadería de barrio a un Modelo de Negocio tipo Cafetería & Pastelería.

6. **Ampliar la Oferta de Productos y Servicios**, incursionando en la comercialización de Pizzas, Crepes y Wafles; adicionalmente producir Tortas Tipo Gourmet como "Inglesa", "Red Velvet" y "Selva Negra".

7. **Promover la comercialización de los productos Pankey a través de alianzas estratégicas** con cafeterías, soda bares, servicios de catering o cualquier otro Cliente Mayorista que distribuya los productos con la imagen o línea gráfica de Pankey, para incrementar los Clientes y la expansión de la marca.

Noviembre 2014.