



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO DE SISTEMAS**

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EN EL ÁREA DE  
VENTAS DE PANADERÍA LA FUENTE”.**

**PRESENTADO POR:**

**MARGI DEL CARMEN LÓPEZ ROBLETO.**

**99 - 11474 - 5**

**ROBERTO ANTONIO ROMERO MORENO.**

**99 - 11497 - 6**

***TUTOR:***

**LIC. MANUEL SILES HUERTA.**

**MANAGUA, ENERO 2015**



Managua, 07 de noviembre de 2014

Bra. Margi López Robleto  
Br. Roberto Romero Moreno  
Sus manos

Estimados Bachilleres

Por medio de la presente le comunico la aprobación del tema de tesis titulado: "Propuesta de un plan estratégico para el mejoramiento de la atención al cliente en el área de ventas de Panadería La Fuente" el cual cumple con los requisitos y normativas establecidos como forma de culminación de estudios. El profesor Licenciado José Manuel Silas Huertas, es el profesor encargado de acompañarles en el proceso de construcción de su Tesis.

Atentamente,

Lic. Carlos Alberto Sánchez Román  
Decano



Cc: Lic. José Manuel Silas Huertas Tutora. FCS Archivo noviembre 2014

Managua, 05 de Enero de 2015

**Lic.** Carlos Sánchez Hernández  
**Decano** Facultad de Ciencias y Sistemas  
**UNI-RUPAP**  
**Sus manos**

Estimado Lic. Sánchez

La presente tiene por objeto el notificarle que la tesina titulada “**Propuesta de un Plan Estratégico para el Mejoramiento de la Atención al Cliente en el Área de Ventas de Panadería La Fuente**”, realizada por los bachilleres abajo mencionados, fue revisada y valorada por mi persona y doy fe que la misma puede ser entregada y defendida siguiendo las normativas vigentes en la culminación de estudio de nuestra facultad.

Nombres y Apellidos	Número de carnet
Br. <i>Margi Del Carmen López Robleto</i>	99 - 11474 – 5
Br. <i>Roberto Antonio Romero Moreno</i>	99 – 11497 – 6

Sin más que agregar a la presente, se despide de usted deseándole éxitos en sus quehaceres personales y académicos.

Atentamente

Lic. José Manuel Siles Huertas  
Tutor de la tesina

## AGRADECIMIENTO

---

Por la lucha y esfuerzo de quienes en Apoyo Familiar han hecho realidad el logro de Nuestra tesis hemos de agradecer la fortaleza que Dios hizo en Nosotros para no defraudar los deseos y apoyo de nuestras Madres, hermanos y hermanas, pero principalmente la confianza en Dios que en pasos firmes estuvo presente desde la partida y final de nuestra carrera.

Por ello decimos:

“Nosotros Creemos en el Plan de Vida de Dios, él pone y quita personas en nuestra vida y cada una de ellas dejan huellas en Nosotros. Descubrimos que están hechos de pequeñas piezas de todos aquellos que han pasado por Nuestras vida. Él es más por ellos y menos si no hubiera tocado Nuestras vida, por eso decimos. Gracias por tocar Nuestra Vida Señor”.

## INDICE DE CONTENIDO

---

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>JUSTIFICACION.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN METODOLOGICO.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>A. DIAGNOSTICO.....</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>12</b>
<b>2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....</b>	<b>12</b>
2.1. RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA.....	13
2.2. UBICACIÓN.....	13
2.3. CORREO ELECTRONICO.....	13
2.4. HISTORIA.....	13
2.5. CARACTERISTICA DE LA EMPRESA.....	13
2.6. ESTRATEGIA DE MERCADO.....	14
2.7. COMPETENCIA.....	14
2.8. GIRO PRINCIPAL.....	14
2.9. VISION.....	15
2.10.MISION.....	15
2.11.OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	15
2.12.POLITICAS DE CALIDAD.....	16
2.13.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
<b>3. CALCULO DEL TAMAÑO DE MUESTRA.....</b>	<b>17</b>
<b>4. DESCRIPCION DEL PROCESO.....</b>	<b>18</b>
4.1. PROCESO DE VENTA.....	18
4.2. ACTIVIDADES ENCONTRADAS.....	20
4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DE SERVICIO.....	21
<b>5. DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....</b>	<b>22</b>
5.1. ANALISIS DE LA CAUSAS.....	23
5.2. CAUSA: TRABAJADORES.....	24
5.3. CAUSA: PRESENTACIONES.....	25
5.4. CAUSA: INSTALACIONES.....	26

5.5. CAUSA: TECNOLOGIAS.....	26
<b>6. RESUMEN DIAGNOSTICO.....</b>	<b>27</b>
6.1. ARBOL DE PROBLEMA.....	27
6.2. ARBOL DE OBJETIVOS.....	27
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>28</b>
<b>B. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS DE PANADERIA “LA FUENTE”.....</b>	<b>28</b>
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>28</b>
<b>2. ESTRATEGIAS DE MEJORAS.....</b>	<b>29</b>
<b>1) INVESTIGACION DEL MERCADO.....</b>	<b>29</b>
1.1. ANALISIS DE LA NECESIDADES QUE SE ESPERA SATISFACER.....	29
1.2. INCREMENTAR EL TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL.....	30
1.2.1. CLIENTES POTENCIALES.....	30
1.2.2. MERCADO POTENCIAL.....	30
1.3. COBERTURA DE MERCADO.....	31
1.4. INGRESO MONETARIO DE LOS CLIENTES.....	31
1.5. PUBLICIDAD.....	32
1.6. GUSTOS O PREFERENCIAS.....	32
1.6.1. FESTIVIDADES.....	33
1.6.2. CAMBIO DE TEMPORADA.....	33
<b>2) MARCA DE LA PANADERIA.....</b>	<b>33</b>
<b>3) PROYECCIONES CUALITATIVAS.....</b>	<b>34</b>
<b>4) REDEFINICION DE LA MISION CORPORATIVA.....</b>	<b>34</b>
<b>5) OBJETIVOS DE CRECIMIENTOS.....</b>	<b>35</b>
<b>6) OBJETIVO GENERALES CUALITATIVOS.....</b>	<b>35</b>
<b>7) FORMULACION ESTRATEGICA COMERCIAL.....</b>	<b>35</b>
🔪 <b>ESTRATEGIAS PARA LIDERAZGO EN COSTOS.....</b>	<b>35</b>
🔪 <b>ESTRATEGIA DE SEGMENTACION GEOGRAFICA.....</b>	<b>36</b>
🔪 <b>ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....</b>	<b>36</b>

<b>✎ ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO INTENSIVO.....</b>	<b>37</b>
<b>8) SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL.....</b>	<b>37</b>
<b>3. PLAN DE ACCION.....</b>	<b>38</b>
<b>4. RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>45</b>
<b>    4.1. DIAGRAMA DE AFINIDAD.....</b>	<b>46</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>A1</b>

## INDICE DE IMAGENES

---

	<b>Paginas</b>
<b>Figura No. 1</b>	<i>Fase de Gestión de Calidad</i> 5
<b>Figura No. 2</b>	<i>Organigrama</i> 16
<b>Figura No. 3</b>	<i>Proceso de Ventas</i> 19
<b>Figura No. 4</b>	<i>Flujo de Ventas</i> 21
<b>Figura No. 5</b>	<i>Ishikawa Principal de la Panadería</i> 24
<b>Figura No. 6</b>	<i>Ishikawa Trabajadores</i> 25
<b>Figura No. 7</b>	<i>Ishikawa Presentación</i> 25
<b>Figura No. 8</b>	<i>Ishikawa Instalaciones</i> 26
<b>Figura No. 9</b>	<i>Ishikawa Tecnología</i> 26
<b>Figura No. 10</b>	<i>Árbol de Problemas</i> 27
<b>Figura No. 11</b>	<i>Árbol de Objetivo</i> 27
<b>Figura No. 12</b>	<i>Presentación del Pan</i> 29
<b>Figura No. 13</b>	<i>Precio del Pan</i> 29
<b>Figura No. 14</b>	<i>Cobertura en Managua</i> 31
<b>Figura No. 15</b>	<i>Cupón de Promoción</i> 32
<b>Figura No. 16</b>	<i>Spot Publicitario</i> 32
<b>Figura No. 17</b>	<i>Sándwich Gran Geovanny</i> 33
<b>Figura No. 18</b>	<i>Medio de Distribución</i> 33
<b>Figura No. 19</b>	<i>Innovando Imagen</i> 34
<b>Figura No. 20</b>	<i>Diagrama de Afinidad</i> 46
<b>Figura A 2.1</b>	<i>Razones del Cliente al Comprar</i> A4
<b>Figura A 2.2</b>	<i>Consideraciones del Cliente</i> A5
<b>Figura A 2.3</b>	<i>Tiempo de respuestas del Servicio</i> A6
<b>Figura A 2.4</b>	<i>Valores asignados al personal por el Cliente</i> A7
<b>Figura A 2.5</b>	<i>Alternativas para solucionar problemas</i> A7
<b>Figura A 2.6</b>	<i>Instalación de Panadería La Fuente</i> A8
<b>Figura A 2.7</b>	<i>Normas de Higiene en Panadería La Fuente</i> A9
<b>Figura A 2.8</b>	<i>Seguridad</i> A10
<b>Figura A 2.9</b>	<i>Percepción del Cliente</i> A11
<b>Figura A 3.1</b>	<i>Compromiso con el Servicio</i> A13
<b>Figura A 3.2</b>	<i>Expectativa del Servicio</i> A13
<b>Figura A 3.3</b>	<i>Satisfacción de la Expectativa como Consumidor</i> A14
<b>Figura A 3.4</b>	<i>Capacidad de Improvisar del Ejecutivo de Venta</i> A14
<b>Figura A 3.5</b>	<i>Tiempo de Espera en la Entrega</i> A15
<b>Figura A 3.6</b>	<i>Dinamismo al Momento de Prestar el Servicio</i> A16
<b>Figura A 3.7</b>	<i>Precisión al Momento de Hacer la Entrega</i> A16

<b>Figura A 3.8</b>	<i>Servicio Personalizado</i>	A17
<b>Figura A 3.9</b>	<i>Vendedor Sociable</i>	A18
<b>Figura A 3.10</b>	<i>Ofrecimiento del Producto</i>	A18
<b>Figura A 3.11</b>	<i>Condiciones de la Instalaciones</i>	A19
<b>Figura A 3.12</b>	<i>Presentación del Vendedor</i>	A19
<b>Figura A 4.1</b>	<i>Proceso de Producción</i>	A20
<b>Figura A 4.2</b>	<i>Proceso de Operación</i>	A20
<b>Figura A 8.1</b>	<i>Etiqueta y Protocolo</i>	A24
<b>Figura A 8.2</b>	<i>Inteligencia Emocional</i>	A25
<b>Figura A 8.3</b>	<i>5 “S” de la Calidad</i>	A26
<b>Figura A 8.4</b>	<i>Motivación Laboral</i>	A27
<b>Figura A 8.5</b>	<i>Atención al Cliente</i>	A28
<b>Figura A 9.1</b>	<i>Amasando Harina</i>	A29
<b>Figura A 9.2</b>	<i>Mezcladora</i>	A29
<b>Figura A 9.3</b>	<i>Preparación de la Materia Prima</i>	A29
<b>Figura A 9.4</b>	<i>Combinación de la Materia Prima</i>	A29
<b>Figura A 9.5</b>	<i>Preparación de la Materia Prima</i>	A30
<b>Figura A 9.6</b>	<i>Moldeamiento del Pan</i>	A30
<b>Figura A 9.7</b>	<i>Moldeamiento del Pan</i>	A30
<b>Figura A 9.8</b>	<i>Moldeamiento del Pan</i>	A30
<b>Figura A 9.9</b>	<i>Moldeamiento del Pan</i>	A30
<b>Figura A 9.10</b>	<i>Maquina Amasadora de Harina</i>	A30
<b>Figura A 9.11</b>	<i>Aplanando la masa gruesa</i>	A31
<b>Figura A 9.12</b>	<i>Verificación del Peso y Calidad del Producto</i>	A31
<b>Figura A 9.13</b>	<i>Rodillo Amasador de Harina</i>	A31
<b>Figura A 9.14</b>	<i>Verificación de la Calidad del Producto</i>	A31
<b>Figura A 9.15</b>	<i>Ubicación en las diferentes bandejas para el pan</i>	A31
<b>Figura A 9.16</b>	<i>Guía para la elaboración de los Moldes</i>	A31
<b>Figura A 9.17</b>	<i>Área de Maquinas</i>	A32
<b>Figura A 9.18</b>	<i>Horno Industrial</i>	A32
<b>Figura A 9.19</b>	<i>Pírex para pan y Utensilios usados</i>	A32
<b>Figura A 9.20</b>	<i>Porta bandejas de panes antes y después del horneado</i>	A32
<b>Figura A 9.21</b>	<i>Moldes para Tarta</i>	A32
<b>Figura A 9.22</b>	<i>Horno Industrial para Pizza</i>	A32
<b>Figura A 9.23</b>	<i>Medios de Distribución</i>	A33
<b>Figura A 9.24</b>	<i>Área de Venta Externa</i>	A33
<b>Figura A 9.25</b>	<i>Área de Venta Externa</i>	A33
<b>Figura A 9.26</b>	<i>Área de Venta Externa</i>	A33
<b>Figura A 9.27</b>	<i>Área de Venta Externa</i>	A33

## INDICE DE TABLAS

---

		<b>Paginas</b>
<b>Tabla No. 1</b>	<i>Visita de los Clientes</i>	18
<b>Tabla No. 2</b>	<i>Actividades del Proceso de Venta</i>	20
<b>Tabla No. 3</b>	<i>Planificación Financiera</i>	38
<b>Tabla No. 4</b>	<i>Cliente</i>	40
<b>Tabla No. 5</b>	<i>Organización Interna</i>	42
<b>Tabla No. 6</b>	<i>Personal</i>	44
<b>Tabla No. 7</b>	<i>Aspectos</i>	45
<b>Tabla A 2.1</b>	<i>Razones del Cliente para comprar</i>	A4
<b>Tabla A 2.2</b>	<i>Consideraciones del Cliente</i>	A5
<b>Tabla A 2.3</b>	<i>Tiempo de respuestas del Servicio</i>	A6
<b>Tabla A 2.4</b>	<i>Valores asignado al personal por el Cliente</i>	A6
<b>Tabla A 2.5</b>	<i>Alternativas para solucionar problemas</i>	A7
<b>Tabla A 2.6</b>	<i>Instalaciones de Panadería La Fuente</i>	A8
<b>Tabla A 2.7</b>	<i>Normas de Higiene en Panadería La Fuente</i>	A9
<b>Tabla A 2.8</b>	<i>Seguridad</i>	A10
<b>Tabla A 2.9</b>	<i>Percepción del Cliente</i>	A11
<b>Tabla A 3.1</b>	<i>Dimensión Fiabilidad</i>	A12
<b>Tabla A 3.2</b>	<i>Dimensión Capacidad de Respuestas</i>	A14
<b>Tabla A 3.3</b>	<i>Dimensión Seguridad</i>	A15
<b>Tabla A 3.4</b>	<i>Dimensión Empatía</i>	A17
<b>Tabla A 3.5</b>	<i>Dimensión Elementos Tangibles</i>	A18

## INDICE DE ANEXOS

---

	<b>Paginas</b>
<b>Anexo No. 1</b>	<i>Encuesta al Consumidor</i> A1
<b>Anexo No. 2</b>	<i>Resultado de Encuesta Dirigida a los Cliente</i> A4
<b>Anexo No. 3</b>	<i>Análisis y Procesamiento de la Información Obtenida mediante Servqual</i> A12
<b>Anexo No. 4</b>	<i>Procesos</i> A20
<b>Anexo No. 5</b>	<i>Entrevista al Administrador del Negocio</i> A21
<b>Anexo No. 6</b>	<i>Entrevista a los Empleados del negocio</i> A22
<b>Anexo No. 7</b>	<i>Formato de Quejas y Sugerencias</i> A23
<b>Anexo No. 8</b>	<i>Proforma de Capacitación al Personal</i> A24
<b>Anexo No. 9</b>	<i>Galería de Imágenes</i> A29

# INTRODUCCIÓN

---

En Nicaragua la demanda de derivados de la harina ha aumentado debido al crecimiento de la población, es por ello que han surgido panificadoras en el mercado nacional para abastecer a las personas que se sirven de estos productos.

Las panaderías tienen como objetivo el brindar un buen servicio al cliente y de esta manera alcanzar una satisfacción de éste con respecto al producto adquirido.

El presente estudio contempla la propuesta de un **Plan Estratégico** para el mejoramiento de la atención al cliente en el área de ventas de **Panadería La Fuente**, el que ha sido desarrollado con el propósito de identificar oportunidades de mejoras que permitan obtener cambios de forma progresiva en los procesos involucrados para la prestación del servicio al cliente.

El estudio está compuesto por dos capítulos, estructurados de la manera siguiente:

En el **Capítulo 1**: Se realiza un diagnóstico que nos permita identificar elementos que afectan de forma negativa al negocio.

En el **Capítulo 2**: Se plantean propuestas de mejoras, que de ser aplicadas serán de gran beneficio para mejorar la calidad del servicio al cliente, en el área de ventas de la Panadería.

## JUSTIFICACIÓN

---

**Panadería “La Fuente”** es una de las principales Empresas Panificadoras del país y su posición en el mercado es notable en relación a otras panificadoras; sin embargo existen aspectos importantes a señalar: desde la ausencia de una buena Estrategia de Gerencia, visionaria, capaz de implementar proyectos de mejoras, así como carencia de medios adecuados que le permitan competir con otros negocios del mismo ramo.

Ya que el descuido de la Administración Interna de un negocio en la gestión por procesos perjudica a la organización en el alcance de sus metas, la Panadería como tal, no ha tomado conciencia del riesgo al no contar con estrategias de gestión por procesos muy bien definido, de acuerdo a las diferentes visitas hecha al local, se notaron problemas relacionados con la Administración de Recursos Materiales y Humanos, tales como, estado de tiempo ocioso de las Máquinas y Equipos, desperdicios en el Proceso Productivo, poco Control de Calidad, Desmotivación Laboral y deficiencia en la Atención al Cliente en el Proceso de Ventas.

Por lo tanto, al proponer un **Plan Estratégico de Calidad** permitirá controlar el cumplimiento de tareas, aumentar la eficiencia de los empleados, facilitar el control interno, coordinar las actividades y construir una base para el mejoramiento de los procedimientos y procesos.

Por eso el desempeño de los procesos en las organizaciones como prioridad, sin importar tamaño o razón de ser, es innegable que al optimizar recursos, materiales y mano de obra, se obtiene un margen de utilidad alto o aceptable. La Propuesta ofrecerá una **mejora continua** en todos los aspectos dando valor a la organización, más competitiva y sólida ante un mercado cada día más exigente, conduciendo a la obtención de metas, objetivos corporativos y la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

## RESUMEN METODOLOGICO

---

El enfoque basado en procesos es un principio de gestión básico y fundamental para la obtención de resultados, según normas ISO 9000, que junto con otros siete principios conforman los denominados “Ocho Principios de Gestión de la Calidad”. En la presente tesina tendrá gran relevancia el principio de “Enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.

El hecho de considerar las actividades agrupadas entre sí constituyendo procesos, permite a una organización centrar su atención sobre “Áreas de resultados” ya que los procesos deben obtener resultados importantes y analizar paralelamente el conjunto de actividades y conducir a la organización a la obtención de resultados deseados, en este caso la propuesta de mejora. Lo que nos lleva a realizar la **Tesis** en dos momentos o partes el estudio para alcanzar lo deseado.

 **Capítulo I:** Realización del Diagnóstico generalizado en Panadería “La Fuente” en forma de investigación directa o de campo obteniendo resultados **CUALITATIVOS**, aplicando las diferentes herramientas de calidad, como la Lluvia de Ideas, Entrevistas, Diagnostico de Campo.

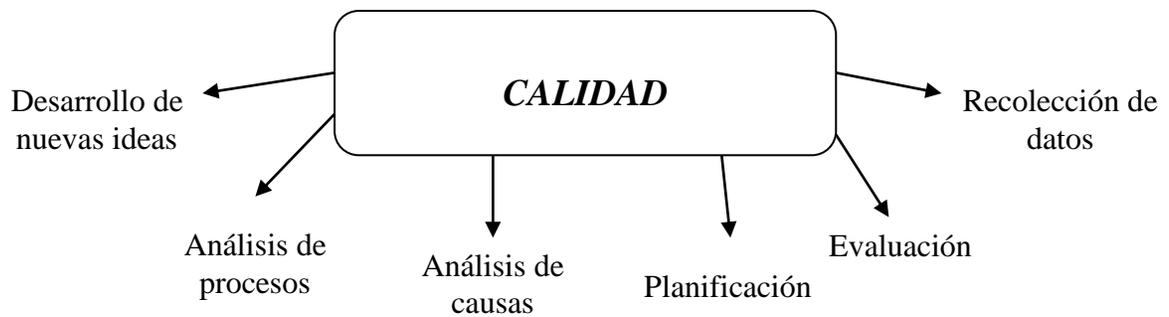
 **Capitulo II: Propuesta** de un Plan Estratégico para el Mejoramiento en el Proceso de Atención al Cliente en el Área de Ventas de Panadería “La Fuente”, se hará paralelamente sobre la base de un Diagnostico particularizado o de mejoramiento. Para plantear Estrategias de mejoras se tomaran en cuenta los Diagramas de Afinidad, Árbol de Problema y Árbol de Objetivo.

En el Diagnóstico se desarrollarán los conceptos concernientes al modelo para el análisis paramétrico y evaluación organizacional, mejor conocido como **MAPEO**, herramienta para el análisis organizacional aplicable a los procesos consiste en una plataforma de herramientas para analizar el perfil de composición y articulación de la estructura y los procesos internos de entidades organizacionales, con base en un marco de referencia de parámetros descriptivos, su representación y valoración a través de formatos de tipo tabular y matricial.

La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Para establecer una Metodología clara en la comprensión de la secuencia de Actividades o pasos que debemos de aplicar para la Mejora Continua de los Procesos, primero, el responsable del área debe saber que mejorar. Esta información se basa en el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos locales de la organización.

Podemos hablar de herramientas para definir, tal como un **Diagrama de Afinidad** o una **Tormenta de Ideas**, así como el **Diagrama de Ishikawa** y el **Análisis de los Procesos** que contribuyen en forma significativa a la **Gestión de Calidad** en cualquiera de sus áreas y fases.



**Figura No. 1: Fases de Gestión de Calidad**

La **Figura 1** visualiza las fases en que la gestión de calidad utiliza herramientas para llevar a cabo estas labores. Así podemos diferenciar entre las principales Áreas de calidad las herramientas adaptables a ellas y que en nuestro caso:

La técnica **Lluvia de Ideas** (Brainstorming) nos permitió generar ideas originales en un ambiente relajado, ya que al momento de su aplicación resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado de “lluvia de ideas” que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir en forma independiente.

En el **Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)** representamos varios elementos (**Causas**) del sistema que contribuyen al problema (**Efecto**). Lo empleamos para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicemos grandes cantidades de información sobre el problema y determinemos exactamente las distintas causas. Finalmente podemos identificar acertadamente las causas principales.

El **Servqual** es un cuestionario que utilizaremos con propósito de evaluar la calidad del servicio ofrecido por **Panadería “La Fuente”**, basado en cinco elementos muy importantes como son: Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, Empatía y Elementos Tangibles. Constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio.

Nos permitirá mejorar el sistema del negocio mediante la comparación con la competencia. Medir lo que el cliente espera de la panadería como prestadora del servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en las mismas.

**Diagrama de Afinidad** creado por el japonés **Kawakita Jiro** en los años de **1960** lo empleamos para organizar la información en sesiones de Lluvia de ideas. Reúne hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentran en un estado de desorganización. Nos ayudara a agrupar los elementos que están relacionados de forma natural mediante un consenso.

Mediante el **Análisis Crítico de la Calidad** como herramienta evaluamos las diferentes etapas del proceso. Estudiamos los ingresos y egresos cualitativamente determinando así las etapas de mayor influencia.

Un **Diagrama de Flujo** es una representación pictórica de los pasos en un proceso, útil para determinar cómo funciona realmente el mismo, produciendo resultados. La metodología usada fue la técnica de preguntas y documentación de cada paso secuencialmente y finalmente deberá actuar como un registro de cómo el proceso actual realmente opera. Indicar la fecha.

El Análisis del **Árbol de Problemas** es una herramienta participativa donde identificaremos los problemas principales con sus causas y efectos, permitiendo a los planificadores de proyectos definir objetivos claros y prácticos, así como también plantear estrategias para poder cumplirlos.

Existen tres fases en el **Proceso de Análisis**: (1) identificar los aspectos negativos de la situación existente y colocarlos en el árbol de problemas, incluyendo sus “causas y efectos”;(2) elaborar el árbol de objetivos, que es tan solo la inversión de los problemas en objetivos; y (3) determinar el alcance del proyecto en el análisis estratégico.

Este tipo de evaluación tiene un mayor valor al realizarse en una panadería como la nuestra ya que intervienen todos los actores involucrados; teniendo la oportunidad de establecer punto de vista sobre la situación existente.

El análisis de **Árbol de Objetivos** realizado con enfoque metodológico describe la situación a futuro, planteando un escenario en donde los problemas que fueron una vez identificados han sido solucionados, para esto se representan los medios y fines en un diagrama que tiene el mismo nombre. Una vez terminado será nuestro resumen visual completo de la situación deseada a futuro, que incluye medios, objetivos y fines a alcanzar.

La **Identificación** y **Selección** de los **Procesos** a formar parte de la estructura de procesos no es algo trivial y nace de la reflexión acerca de las actividades que se desarrollan en la panadería y de cómo éstas influyen y se orientan hacia la consecución de los resultados, surgiendo la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un **Mapa de Procesos**, para representar gráficamente la estructura de procesos que conforman el **Plan Estratégico** propuesto.

#### **A. FUENTES DE INFORMACIÓN**

1. **Fuente de información secundaria:** Se recopilará información en Internet así como también monografías elaboradas en el gremio de Panadería.
2. **Fuentes de información primaria:** Se elaborarán entrevistas, encuestas a clientes y al personal del negocio

#### **B. MÉTODOS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN:**

1. **Método cualitativo:** Se emplearán formularios de entrevistas dirigidos a los vendedores y gerente de Panadería La Fuente.

2. **Método cuantitativo:** Se usarán formatos estructurados, de esta manera obtendremos información indispensable referente al servicio, se hará uso de las siguientes técnicas:

- i. **Utilizaremos encuestas:** Tomando en cuenta un número determinado de población, logrando de esta manera que los objetivos de la investigación puedan proyectarse con el fin de conocer el servicio brindado por Panadería La Fuente.
- ii. **Observación directa:** La cual se realizara directamente en las instalaciones del Servicio.

### **c. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

#### ***a) Determinación de la muestra***

La Encuesta realizada a los clientes (ver **Formato Encuesta Anexo A1**) en un segmento seleccionado de clientes que solicitaron Servicio de Venta de Pan en Panadería La Fuente en la única sucursal ubicada en Managua, durante el periodo de nueve días, se procedió a Calcular el tamaño de la muestra tomando en cuenta tres factores:

1. El porcentaje de confianza con el cuál se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población.
2. El Porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis

Donde la confianza o el **% de confianza** lo vamos a considerar como el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos (ver **Anexo 2**). Esto quiere decir que un % del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar la totalidad de los casos de la población, todo esto con el fin de obtener resultados favorables y que puedan ser usado.

En este caso como todo se hizo mediante **Diagnostico Visual** el Cálculo de la Muestra nos llegó a ser prácticamente imposible casi en su totalidad el estudio de la población, por tanto, se buscó un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones se aplica un 95%.

El **Error** o **Porcentaje de Error** nos va a equivaler elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo de error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse.

La **Variabilidad** la consideramos como la probabilidad(o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar. El % con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p y el % con el que se rechazó la hipótesis se denomina variabilidad negativa denotada por q. Como en nuestro caso no existe antecedente sobre la investigación hablaremos de una **Máxima Variabilidad**, entonces los valores de variabilidad se consideran como **p = q = 0.5**, es por esto que nosotros tomaremos estos valores (\*(DOC]Proyecto panadería).

### ***b) Fórmulas***

**Cuando el tamaño de población se desconoce puede utilizarse la siguiente fórmula:**

$$n = Z^2 p q / E^2$$

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva

q es la variabilidad negativa

E es la precisión o error<sup>1</sup>

**Cuando el tamaño de población se conoce, el tamaño de la muestra puede calcularse mediante la siguiente fórmula**, obteniendo con ella una mayor precisión:

$$N = (Z^2 p q N) / (N E^2 + Z^2 p q)$$

n es el tamaño de la muestra

Z es el nivel de confianza

p es la variabilidad positiva

q es la variabilidad negativa

E es la precisión o error<sup>1</sup>

N es el tamaño de la población

Para fines de la Tesis en Estudio no se considerará el **Tamaño de Muestra representativa**, el cálculo se hizo para determinar el **Tamaño de Muestra considerado** donde se tiene un % de error representativo, siendo así:

$$N = Z^2 p q / E^2$$

Despejando de la **Fórmula E**, se obtiene:

$$E = ((Z^2 p q) / n)^{1/2}$$

---

\*(DOC]Proyecto panadería - [www.uv.mx/personal/joacosta/files/2010/08/proyecto-panaderia.doc](http://www.uv.mx/personal/joacosta/files/2010/08/proyecto-panaderia.doc)

## OBJETIVOS

---

### OBJETIVO GENERAL:

- ✎ Proponer un Plan Estratégico para el Mejoramiento en el Proceso de Atención al Cliente en el Área de Ventas de Panadería “La Fuente”.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ✎ Realizar el Diagnostico actual de la Organización en base a los Procesos que se desarrollan en la **Panadería “La Fuente”**.
- ✎ Aplicar las Técnicas y Herramientas de Calidad paralelas a la Planeación Estratégica del Proceso de Ventas para definir Estrategias Sistemáticas y objetivas que serán parte del Plan de Mejoramiento Propuesto en **Panadería “La Fuente”**.

# Capítulo I

---

## A. DIAGNÓSTICO

### 1. INTRODUCCION

Para conocer la situación actual de **Panadería “La Fuente”** y cuales procesos y actividades impiden su crecimiento, el **Diagnóstico** es un medio eficaz para realizar este tipo de estudios. Gracias a esto encontramos la raíz del problema (no conformidad de los clientes en cuanto a la atención), lo que nos permitirá utilizar los recursos necesarios para eliminarla y hacer que la empresa mantenga su sostenibilidad. Este lo realizaremos a través de metodologías o herramientas de calidad específicas que permiten conocer a detalles los principales problemas que afectan a la panadería.

Logramos determinar los siguientes Aspectos:

- ✎ Presentación de los Productos
- ✎ Cumplimiento del Reglamento Técnico Centroamericanos Alimentos Procesados (Procedimiento para otorgar el Registro Sanitario y la Inscripción Sanitaria) al dar a conocer la fecha de vencimiento de los Productos.
- ✎ Demanda del Producto
- ✎ Accesibilidad en los Precios
- ✎ Medios de Distribución del Producto tanto interna como externamente
- ✎ Como tratan los productos vencidos
- ✎ Forma de empacar los productos

### 2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

Para la Elaboración del Estudio del Servicio de Atención al Cliente en el Área de Ventas en Panadería “La Fuente” se tomarán en cuenta aspectos generales de la misma que proporcionen información relevante para la evaluación actual del negocio.

## **2.1. RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O NEGOCIO**

**Panadería “La Fuente”.**

## **2.2. UBICACIÓN**

De la entrada Principal del **Barrio “La Fuente”** 9 cuadras al sur. Managua

## **2.3. CORREO ELECTRÓNICO**

✉ [LaFuente1@Turbonett.com.ni](mailto:LaFuente1@Turbonett.com.ni)

✉ [VentasLaFuente@Hotmail.com](mailto:VentasLaFuente@Hotmail.com)

## **2.4. HISTORIA**

**Panadería “La Fuente”** tuvo sus inicios en el Centro de la vieja Managua bajo la razón social de Panadería “América”. Acontecido el terremoto del año 1972 inicia sus actividades en el Barrio que lleva su nombre perdurando desde entonces hasta nuestros días.

## **2.5. CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA:**

**Panadería “La Fuente”** se caracteriza por ser una Empresa destinada a las necesidades de sus clientes, mediante el sostenimiento de la Calidad en sus productos siendo el secreto que les permite ser líderes y satisfacer al cliente.

La **Calidad** de Panadería “La Fuente” es conocida a Nivel Nacional por cumplir las expectativas por mejorar el día a día sus productos del mercado y estrategias desarrolladas para el tratamiento y conservación de los alimentos. Con respecto a esto ha iniciado el Proceso de Aplicación de Producción Más Limpia, ante el cual los directivos de la Empresa, conscientes de la importancia y necesidad de marchar a la par de los descubrimientos que promueven la competitividad, se han comprometido a generar los mejores beneficios en el Medio Ambiente a través de la optimización de sus recursos. La Panadería se caracteriza además por:

- ✎ Supervisar constantemente los Productos
- ✎ Mantener la calidad de las materias primas mediante proveedores de prestigio.

## **2.6. ESTRATEGIA DE MERCADO**

**Panadería “La Fuente”** aplica una Estrategia Competitiva comercialmente, ya que se esfuerza día a día en ser la primera en el Mercado por medio de un Buen Servicio.

La **Panadería** trata de diferenciar sus productos y servicios de calidad creando características apreciadas e importantes para sus consumidores, además realiza actividades de forma eficiente para reducir los Costos Operativos, incrementando sus beneficios (Ganancias), de acuerdo a las posibilidades de la Empresa las estrategias deben relacionarse a un posicionamiento de Calidad y Precio justo.

## **2.7. COMPETENCIA**

Este negocio considera su competencia con otros locales de Panadería, a nivel de la Ciudad de Managua, siendo algunos ejemplos en el Distrito Cinco de Managua:

- ✎ Panadería Shick
- ✎ Repostería y Pastelería “Duya Mágica”
- ✎ Pastelería Sampson

## **2.8. GIRO PRINCIPAL**

Es un negocio dedicado a la elaboración de pan y reposterías, así como a brindar un servicio de atención al cliente para la comercialización de sus productos en cada barrio, y comercios.

## 2.9. VISION

### **Disposición Interna PLF – 06 – DI – 04 Versión 2**

*Nosotros Panadería La Fuente queremos ser una Empresa altamente competitiva para consolidarnos en el Mercado Nicaragüense, cumpliendo con el compromiso que tenemos con nuestros clientes, ofreciendo siempre el mejor pan y excelente atención a través de un personal altamente calificado, apoyado en la tradición que nos ha caracterizado y seguiremos manteniendo.*

## 2.10. MISION

### **Disposición Interna PLF – 06 – DI – 04 Versión 2**

Somos una Industria Nicaragüense dedicada por más de 50 años de ofrecer Pan diario de los Managua. El Pan añorado del ayer lo estamos produciendo hoy con la Tecnología Moderna.

Elaboramos Pan de Sándwich, Pan de Molde, Pan Integral, Pan de Hot Dog y de Hamburguesa, Panecillos, Barras, Ristras, Pan Dulce y Repostería, entre otros. Todo cada uno de ellos grato a su paladar.

Trabajamos día a día para garantizar que nuestro producto se encuentre siempre fresco y accesible en Supermercado, Miscelánea y Mercados, al igual que en Instituciones Estatales y Privadas que nos prefieren.

Trabajamos con honradez, responsabilidad, tenacidad, eficiencia, y deseos de servir cada día mejor a nuestros Clientes y Consumidores.

## 2.11. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- ✎ Ser reconocidos por nuestros clientes como una Panadería, que satisface sus necesidades con productos confiables y de primera calidad.
- ✎ Abastecer a todo el mercado actual y potencial de consumidores de pan, reposterías y pasteles.
- ✎ Asegurar productos de calidad en base al cumplimiento de normas de higiene desde su elaboración hasta el producto terminado.

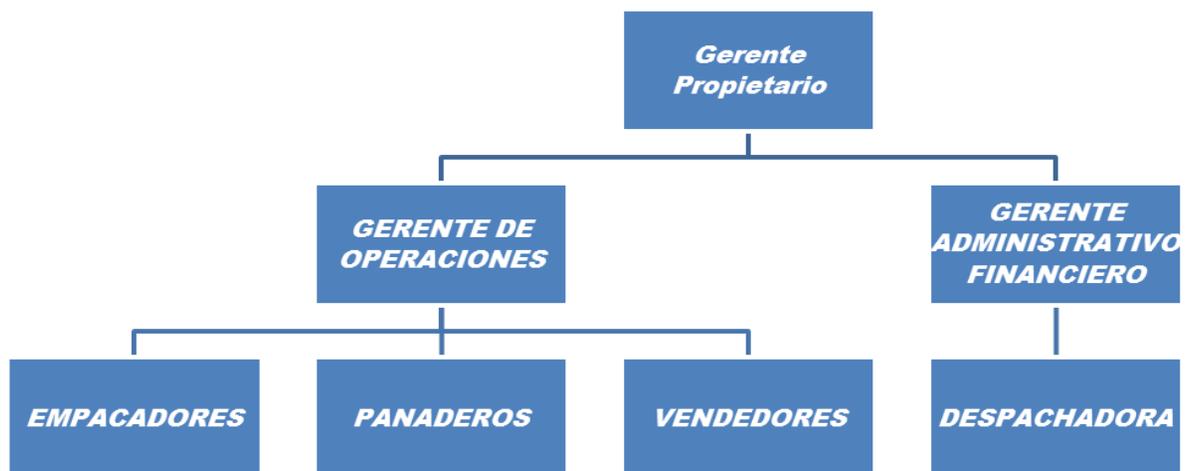
## 2.12. POLITICAS DE CALIDAD

*Estamos convencidos que el único testimonio verdaderamente de una Empresa es responder con Calidad. Por eso, asumiremos los siguientes compromisos:*

- ✎ Trabajar tenazmente y con esmero para ofrecer productos frescos y sabrosos que alcancen expectativas de consumo de Nuestros Clientes.
- ✎ Cumplir con el Reglamento Nacional y Términos establecidos comercialmente.
- ✎ Mejorar permanentemente la Calidad de Nuestros Productos, Procesos, Atención y Servicios a nuestros Clientes.
- ✎ Consolidar nuestra Empresa como proyecto de Vida del Grupo Directivo, Fuente de bienestar económico y Estabilidad Laboral de Nuestro Personal.
- ✎ Fortalecer y Mejorar cada día nuestro Sistema de Gestión de Calidad bajo un enfoque de prevención y Control en todas las etapas de los Productos y Procesos, con activa participación de Nuestra Gente.

## 2.13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa no cuenta con una Estructura Organizativa formal, esta fue diseñada de acuerdo a la recopilación de información por parte del personal administrativo (**Figura 2**).



**Figura No. 2: Organigrama**

### 3. Cálculo del tamaño de muestra

Realizaremos el cálculo con el **Tamaño de la Población** que se desconoce, para determinar el **Factor de Variación** y que tanto puede influir el conocer el **Tamaño de la Población** en el **Tamaño de la Muestra**.

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 1.962 (0.5) (0.5) / (0.05)^2$$

$$N = 384$$

De lo anterior se obtiene que el **Tamaño de la Muestra de la Panadería debiera ser de 384 familias**

Determinando el Porcentaje de Error en el **Tamaño de Muestra considerado**:

$$E = ((Z^2 p q) / n)^{1/2}$$

$$E = ((1.962 (0.5) (0.5)) / 50)^{1/2}$$

$$E = 14\%$$

De lo anterior se concluye que para el **Tamaño de Muestra** considerado se tiene un error del **14%**

La Muestra de las Encuestas a realizar por día en la Instalación de la Panadería se calcula de la siguiente forma:

$$n = N / Nd$$

Donde,

**N** = Tamaño de la Población aproximado calculado.

**Nd** = El Número de Estratos presentes en el estudio (Días observados)

$$n = 384 / 9$$

**n = 42 Encuestas a ser aplicada diariamente de forma exacta.**

<b>DIAS OBSERVADOS</b>	<b>CLIENTES QUE COMPRARON PAN</b>
Lunes	25
Martes	35
Miércoles	30
Jueves	65
Viernes	56
Sábado	70
Lunes	20
Martes	30
Miércoles	45
<b>Total</b>	<b>376</b>

**Tabla No. 1: Clientes que visitaron el Local durante las visitas**

En la **Tabla No. 1** se visualiza la cantidad de Clientes Habituales o Esporaneo que visitan la sucursal de la Panadería diariamente en busca de los productos recién salido del Horno, para lo cual se obtiene **42 Clientes Promedio**.

**PARA CONCLUIR:** Se realizaron 20 Encuestas Piloto en la Instalación y cercanía de Panadería La Fuente teniendo como evaluación de las mismas, **“los Clientes de Panadería La Fuente se muestran insatisfechos por el Servicio prestado”** (ver **Anexo 2 “Resultados de Encuesta dirigida a los Clientes”**), siendo importante el análisis situacional y la creación de propuestas para mejorar el servicio en el negocio.

## **4. DESCRIPCION DEL PROCESO**

### **4.1. PROCESO DE VENTA**

A continuación presentamos una descripción detallada del **Proceso de Venta** actual (**Figura No. 3**) en Panadería “La Fuente” que nos permitió identificar en que parte del proceso existen demoras:

- 1) El Cliente llega a **Panadería “La Fuente”** donde se dirige a los exhibidores improvisado en la acera externa de las instalaciones de la Panadería.
- 2) El Cliente se dirige al mostrador donde se exhiben la variedad de productos siendo atendido por el vendedor, quien es la persona encargada de ofrecer el producto. Una vez que el cliente ha sido informado, pide el producto al vendedor.
- 3) Una vez que el Cliente ha elegido el producto a Comprar, el Vendedor realiza la orden de pedido.
- 4) Posteriormente el Cliente paga el Producto al Vendedor que lo atendió inicialmente, una vez hecho esto se le entrega la Orden de pedido. En algunas ocasiones se observa una demora al momento de pagar, cuando existe mayor afluencia de personas en el local, debido a que la transacción se realiza manualmente por una misma persona.
- 5) El Vendedor verifica la Cancelación del Producto elegido por el Cliente a través de observación directa, para proceder al empaque y entrega del producto.
- 6) El Cliente se retira del local. Gráficamente todo el proceso se visualiza de esta manera:

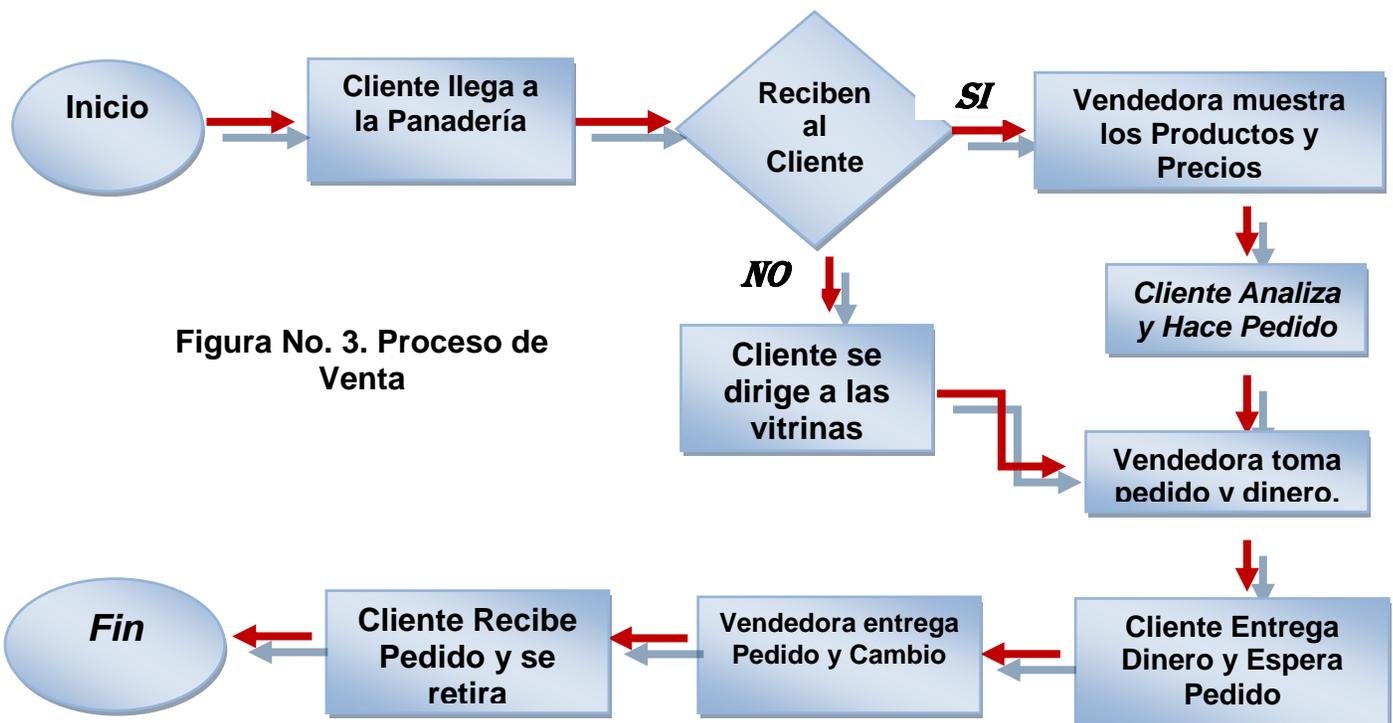


Figura No. 3. Proceso de Venta

#### 4.2. ACTIVIDADES ENCONTRADAS

De acuerdo a lo anterior en la **Tabla No.2** se representan las Actividades detectadas en el **Proceso de Atención al Cliente** en **Panadería “La Fuente”**, que nos permitieron identificar los elementos básicos para la construcción del Diagrama de Flujo (**Figura No. 4**)

¿QUÉ ? (ACTIVIDAD)	¿ QUIÉN ? (PERSONA O GRUPO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD)	¿ CUÁNDO ? (MOMENTO EN QUE SE REALIZA LA ACTIVIDAD)	¿ CÓMO ? (EN QUÉ CONSISTE LA ACTIVIDAD)	REGISTROS. (DOCUMENTO QUE NUTRE LA ACTIVIDAD)
Recibir al cliente	El Vendedor (algunas veces)	Cliente Ingresa al Local	Vendedor lo recibe.	-----
Atender al Cliente	El Vendedor	Cliente observa los productos en exhibición.	Vendedor atiende Cliente y le Informa.	-----
Realizar la orden de pedido	El Vendedor	Cuando el Cliente ha decidido llevar el producto	Vendedor recepción pedido oralmente.	-----
Registrar la venta	El Vendedor	Cliente se dirige a pagar producto	Vendedor realiza venta y recibe pago del producto.	Orden de Pedido
Empacar y Entregar el producto.	El vendedor	Vendedor verifica cancelación del producto.	Vendedor empaca y entrega el producto al Cliente.	-----

**Tabla No. 2: Actividades que interviene en el Proceso de Venta**

### 4.3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SERVICIO

Tomando en cuenta el Diagrama de Proceso (**Figura No. 3**) representamos gráficamente el Diagrama de Flujo (**Figura No. 4**), el cual muestra las actividades del mismo involucrando al Empleado y al Cliente, Servicios y Tomas de decisión que se realizan durante el desarrollo de dicha actividad.

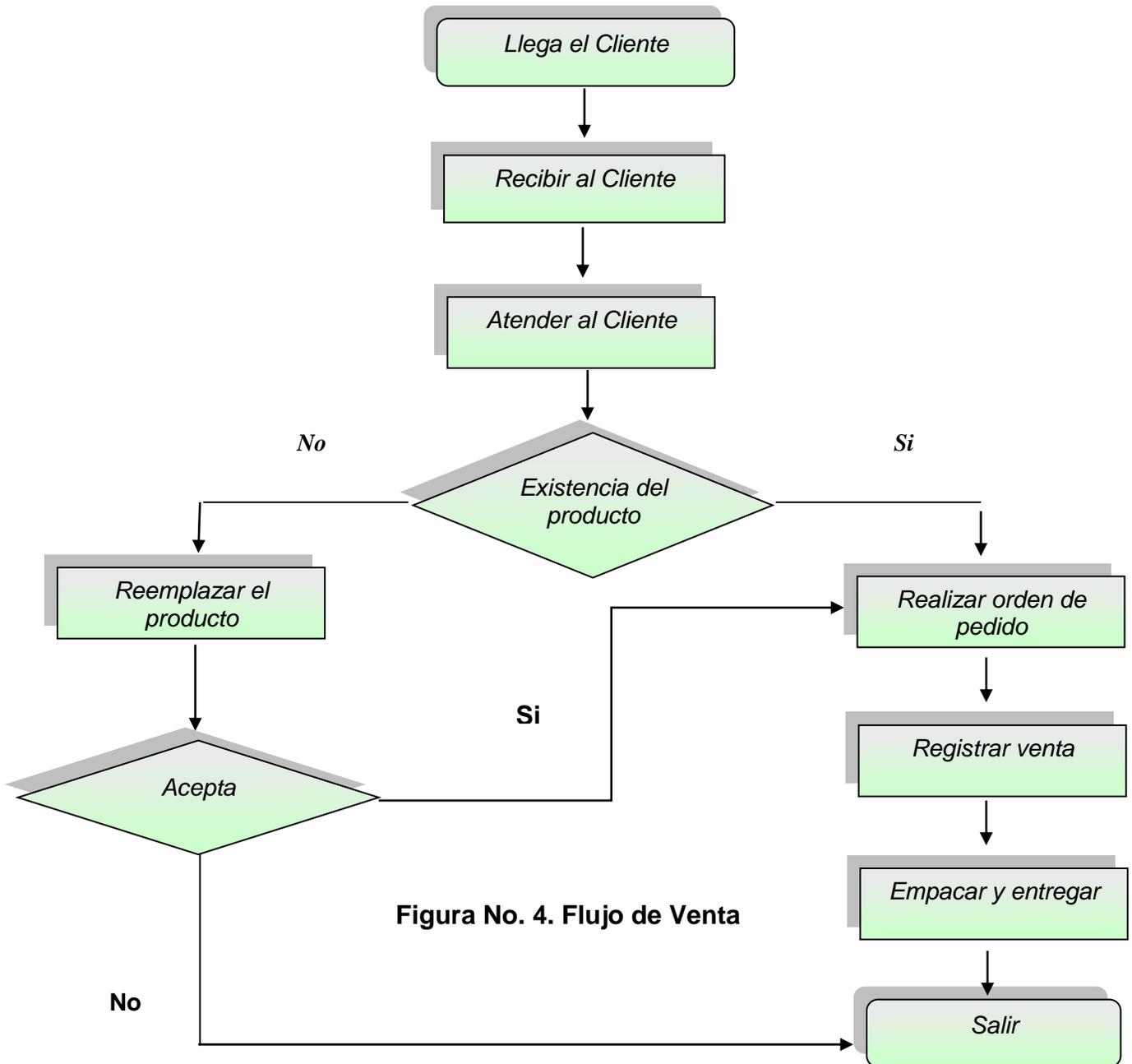


Figura No. 4. Flujo de Venta

## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA:

Las personas que visitan Panadería La Fuente esperan un Servicio de Atención de Calidad que supere sus expectativas, quedando así estos totalmente satisfechos.

Cuando el cliente llega en Vehículo a la Panadería no encuentra un lugar seguro para estacionarse, por no existir parqueo en el (Ver **Anexo 9 Galería de Imágenes Figura A 9.27**). De igual manera cuando el Cliente está en las instalaciones siente un ambiente poco agradable, pues algunas de las personas prestadoras del servicio son pocos amistosos y muy toscos (Ver **Anexo 9 Figuras A 9.24 y A 9.25**).

Las instalaciones del negocio son pequeñas, y con una mínima cantidad de Clientes el local se ve saturado, generando en el Cliente sofocación. Otra no conformidad en el Cliente es cuando realiza el pago, por esperar un poco debido a que la cancelación se realiza de forma manual. En cuanto al Área de producción detectamos lo siguientes problemas:

- 🔪 Las paredes carecen de un cromatismo adecuado para darle un ambiente agradable a los ojos del trabajador. (ver **Anexo 9 Figura A 9.5, 9.6 y 9.16**)
- 🔪 Existe bastante descuido en la limpieza del utensilio usado para la producción. (ver **Anexo 9 Figuras A 9.4 Y 9.5**)
- 🔪 Poco interés en el orden de los medios de trabajo (ver **Anexo 9 Figura A 9.19 Y 9.21**)
- 🔪 Poca maquinaria industrial actualizada (ver **Anexo 9 Figuras A 9.2, 9.5 Y 9.10**)

La Panadería cuenta con pocos medios de Distribución del Producto (ver **Anexo 9 Figura A 9.23**), Los Empleados emplean pocas Normas de Seguridad y Protección (ver **Anexo 9 Figuras A 9.6, 9.7, 9.8 y A 9.9**). Y por último la Panadería ha mantenido desde su inicio la Marca y logo sin modificación alguna.

## Observación:

Mediante la técnica de Observación Directa realizada en el interior de la panadería, así como la entrevista realizada a los empleados y administradores de la panadería, junto a las encuestas aplicadas a los Clientes (ver Anexo 1) se utilizaron con el fin de conocer las principales causas que afectan el Bajo Nivel de Satisfacción en el Cliente.

Los resultados de las técnicas antes mencionadas generaron inconformidades en los Clientes. Donde cada uno de estos elementos es sumamente importante ya que ayudan a conocer con exactitud las causas que generan el problema a tratar. Entre ellas están:

- 🔪 El no poder estacionar su vehículo en un lugar seguro. (ver **Anexo 3 Tabla No. 3.5 Pregunta No. 2** Dimensión Elementos Tangibles)
- 🔪 Las personas que prestan el servicio son poco amables. (ver **Anexo 3 Tabla No. 3.4 Pregunta No. 2** Dimensión Empatía)
- 🔪 Presentación inadecuada del personal de servicio. (ver **Anexo 3 Tabla No. 3.5 Pregunta No. 3** Dimensión Elementos Tangibles)
- 🔪 Manipulación inadecuada de equipos.
- 🔪 No hay presentación adecuada para la exhibición de los productos.
- 🔪 Muebles son un tanto incómodos.
- 🔪 Local es muy pequeño. (ver **Anexo 3 Tabla No. 3.5 Pregunta No. 2** Dimensión Elementos Tangibles, **Anexo 9 Figura A 9.27** Condiciones de la Instalaciones)
- 🔪 Mala calidad del producto

### 5.1. ANÁLISIS DE LAS CAUSAS:

Para el análisis de las causas se aplica el **Diagrama Causa-Efecto** para organizar y representar las principales causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto de mejoras en **Panadería “La Fuente”**. Los puntos que desglosamos serán:

- 🔑 Instalaciones del Negocio
- 🔑 Tecnología Utilizada
- 🔑 Presentación del personal
- 🔑 Comportamiento de los trabajadores en el Área de servicio (Ventas).

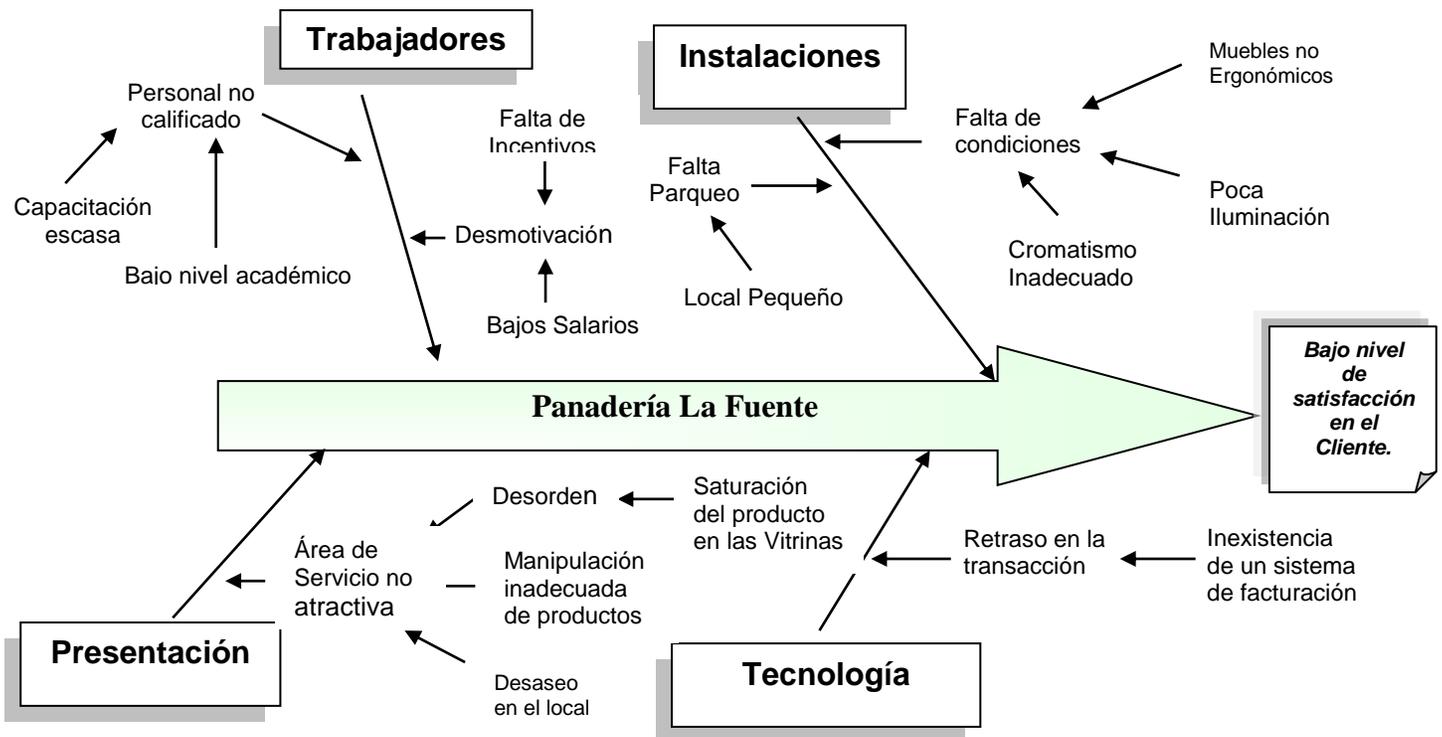


Figura No. 5: Ishikawa Principal

A continuación se analizarán las Causas Secundarias del Diagrama Causa – Efecto.

## 5.2. CAUSAS: TRABAJADORES

Con los datos obtenidos en la **Tabla 3.5: Dimensión Elementos Tangibles (Anexo 3 “Análisis y Procesamiento de la Información Obtenida mediante Servqual”)** seguimos ampliando el estudio del Diagrama de Causa-Efecto con las causas principales que influyen en la no satisfacción del Cliente con respecto a la manera como se desempeña los Clientes Internos (ver **Anexo 9 Figura A 9.7**).

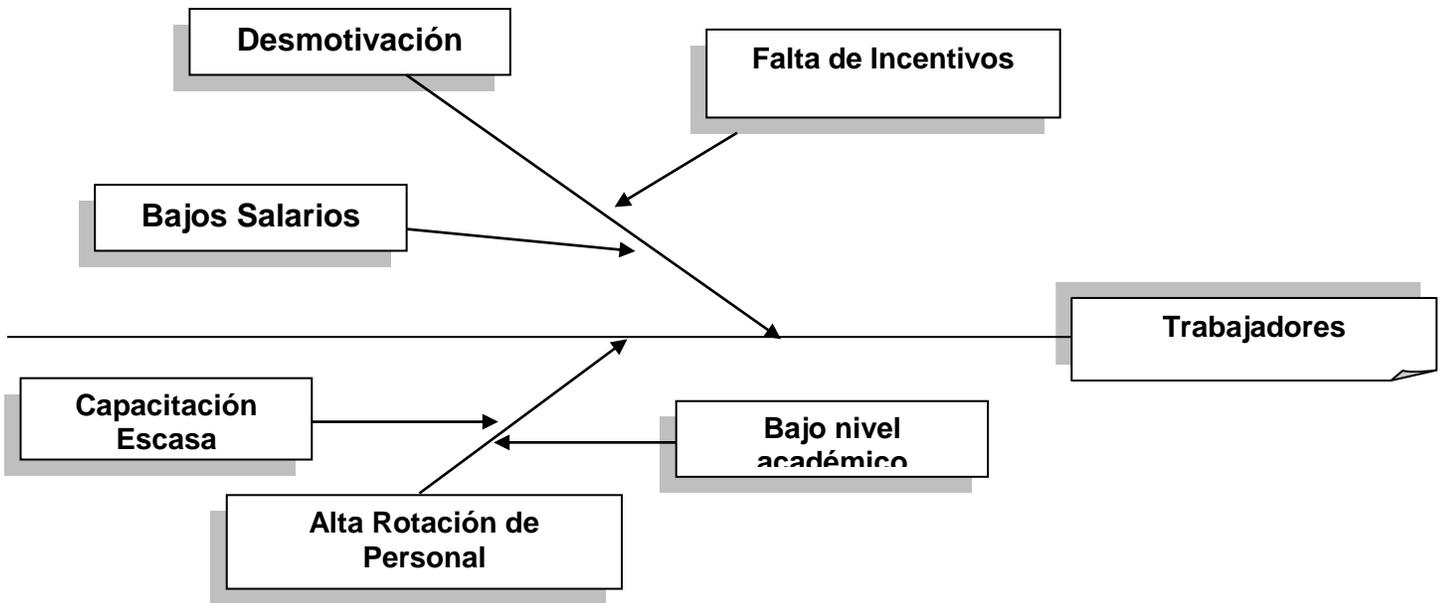


Figura No. 6 Ishikawa Trabajadores

### 5.3. CAUSAS: PRESENTACIÓN

De igual manera seccionamos las causas principales que influyen en la no satisfacción del Cliente con respecto a la presentación del local y los productos del Diagrama de Ishikawa (ver **Anexo 9 Figura A 9.26**).

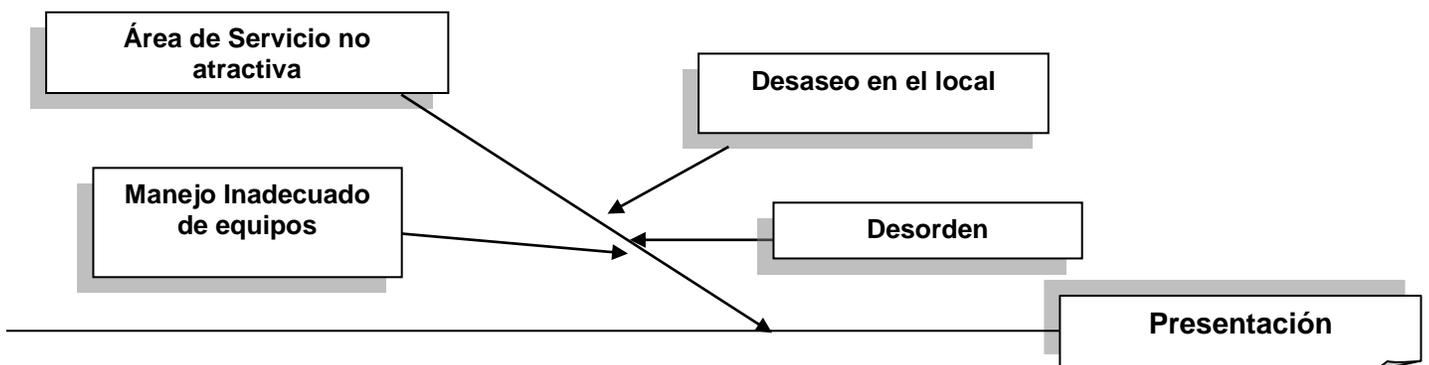


Figura No. 7 Ishikawa Presentación

### 5.4. CAUSAS: INSTALACIONES

En esta sección del Diagrama de Ishikawa abordamos los aspectos en las instalaciones del Área de Venta (ver **Anexo 9 Figura A 9.21**).

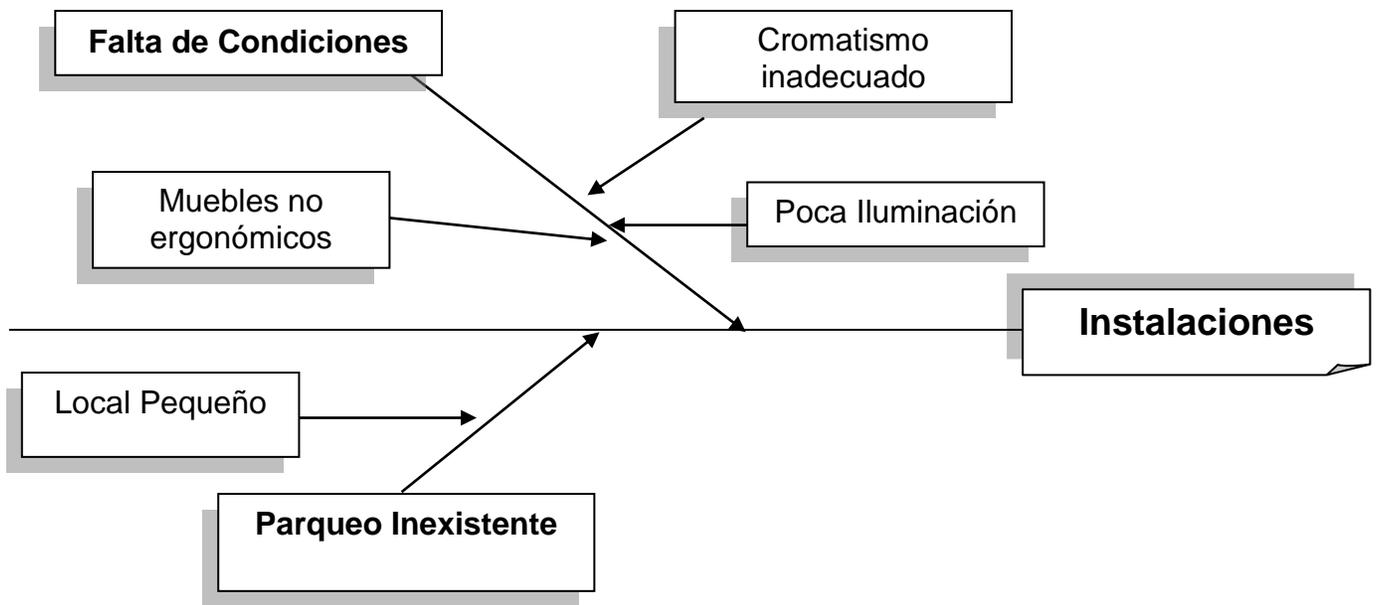


Figura No. 8 Ishikawa Instalaciones

### 5.5. CAUSAS: TECNOLOGÍA

Con respecto a esta causa no es muy relevante la transacción sistematizada del proceso de venta, ya que existen otros aspectos donde se deben de mejorar, pero se plantea como un futuro que le vendrá a dar beneficios (ver **Anexo 9 Figura A 9.22**).

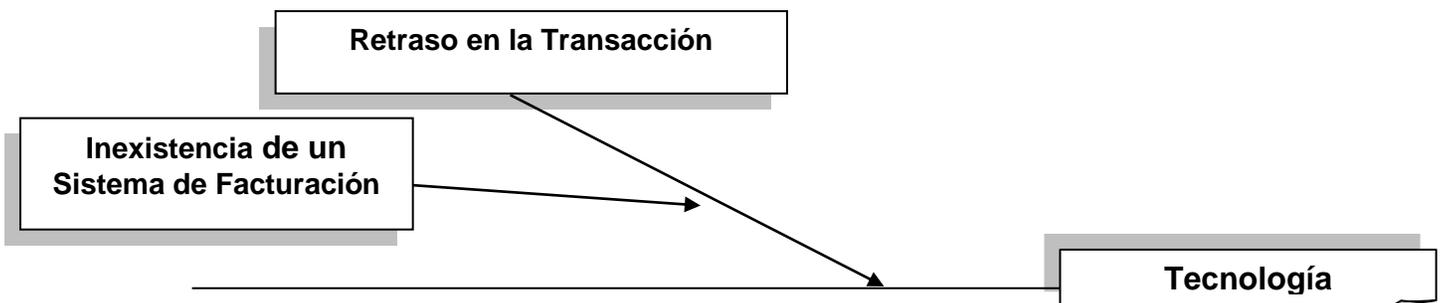


Figura No. 9 Ishikawa Tecnología

## 6. RESUMEN DEL DIAGNOSTICO

### 6.1. ARBOL DE PROBLEMAS

Se realiza una descripción general de las causas que provocan la consecuencia principal en **Panadería “La Fuente”**, mediante el **Árbol de Problemas** del cual se analizan los puntos más importantes a evaluar.



Figura No. 10 Árbol de Problema

### 6.2. ARBOL DE OBJETIVOS

A través del **Árbol de Objetivos** encontraremos el lado positivo de las causas y efectos descritos en el **Árbol de Problemas**. Para de esta manera proponer opciones que nos ayuden a dar solución a estos.



Figura No. 7: Árbol de Objetivos

## CAPITULO II

---

### B. PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS DE PANADERIA “LA FUENTE”

#### 1. INTRODUCCION

Esta parte del plan de Mejoramiento en el Área de Ventas de Panadería “la Fuente” concreta los Objetivos de Venta y especifica la forma en que se conseguirán, clasificándolo en un presupuesto. Es decir, se debe plantear en función de la estructura y de los hábitos de la Empresa (**Plan de acción Comercial**) según las necesidades.

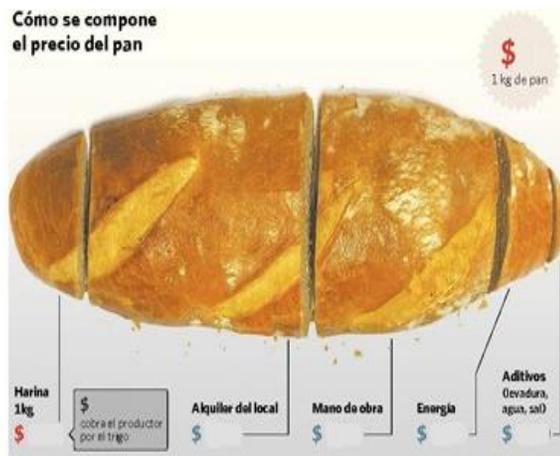
La importancia del plan de ventas consiste en determinar con certeza el pronóstico de ventas, lo cual es vital para la panadería en el logro de sus metas que es incrementar sus volúmenes de venta y de ganancias, apoyando la elaboración de estrategias competitivas, con un máximo retorno de inversión en las actividades de comercialización.

Lo simple hace que el objetivo de ventas sea muy claro: “**vender más, a más gente, con más frecuencia y a mayor margen**”. No obstante, para lograr esto, se requiere de un proceso repetible y replicable que garantice resultados constantes y pronosticables. Es decir, cuando se dé capacitación a los ejecutivos de venta, la misma se centre en adquirir conocimientos sobre los productos y/o servicios que la panadería ofrece al mercado, o bien, se enfoque solo en aspectos de interacción personal orientados para atender a prospectos o clientes a través de la interacción cara a cara.

En el presente plan de mejoramiento de la calidad en el proceso de venta se utiliza el **PEEV (Planeación Estratégica del Esfuerzo de Ventas)** paralelamente al diagnóstico, logrando que más de la mitad de las veces se ejecute mejor y con mejores resultados de aquellos que no lo implementan.



**Figura No. 12 Presentación del Pan**



**Figura No. 13 Precio del Pan**

Finalmente un verdadero Plan de Ventas debe comenzar analizando todos los procesos, desde el qué se va a vender (*diseño, materiales con los que esté fabricado, medidas, modelos, color, precio* – ver **Fig. 12** y **Fig. 13**); siguiendo con definición de las condiciones de ventas; con una revisión de las estrategias de ventas orientado tanto a consumidores como a compradores; atendiendo las posibles estrategias de reducción de precios, lo mismo que la identificación de clientes potenciales, canales de distribución, e incluso, hasta una revisión de las conductas de compra y de las plazas en donde se pretende vender el producto.

## 2. ESTRATEGIAS DE MEJORAS

### 1) INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

#### 1.1) Análisis de la Necesidad que se Espera Satisfacer

Como Pequeña Empresa Familiar se debe ampliar en el Mercado local de la Capital con la apertura de instalaciones de ventas que brinden un excelente servicio, calidad y accesibilidad ofreciendo una gama cada vez más amplia de productos recién hechos de exquisito sabor que deguste al paladar satisfaciendo de tal modo al Cliente a un precio accesible.

Ya que las panaderías tradicionales que no se adaptan a las nuevas tendencias del mercado, se ven en la penosa tarea de cerrar sus locales puesto que el cliente exige más cada día, surgiendo así nuevos retos y oportunidades para las nuevas panaderías. Todo esto con la profesionalización y tecnificación de la mano de obra en cada proceso de la Panadería, para que la evolución futura del negocio sea muy esperanzadora.

La clave que debe mantener presente **Panadería La Fuente** es usar las mejores Materias Primas y explotarle al máximo el valor añadido de ofrecer pan recién hecho a cualquier hora del día y ofrecer panes relleno, ya que el pan es un alimento de primera necesidad de la cesta básica del managüense.

En vista que los clientes de **Panadería La Fuente** son específicamente los habitantes del sector La Fuente, Jardines Las Colinas, Pancasan (Colonia Los Robles), Pablo Úbeda, Grenada II, Estudiantes de la Escuela Normal La Salle, trabajadores de Carretera Masaya y sus alrededores por encontrarse cercanos al local, se obtiene como **segundo ítem** de esta **Estrategia** (Investigación Mercado):

## **1.2) Incrementar el Tamaño del Mercado Potencial**

### **1.2.1. Los Clientes Potenciales**

- ✎ Se debe de tomar en cuenta los Hogares de la zona.
- ✎ Los Estudiantes y Trabajadores de las Empresas aledañas.
- ✎ Las Amas de casa de sus alrededores.
- ✎ Las Pulpería y Misceláneas de la zona y sus alrededores.

### **1.2.2. El Mercado Potencial:**

- ✎ Los Clientes esporádicos o Habituales que pasan por las Instalaciones.
- ✎ Los Estudiantes de los distintos centros educativos ubicado a nivel de Managua y sus alrededores
- ✎ Las diferentes Empresas ubicada a nivel de Managua y sus alrededores

El Mercado se debe centrar en el municipio de Managua y en un futuro cercano expandirse con sucursales a todo el país, lo cual se da pauta para el **siguiente Ítem** de la **Estrategia** (Investigación Mercado):

### 1.3) Cobertura del Mercado.

La Panadería para expandirse en el Mercado Nacional no solo debe brindar Servicio Físico (Instalar nuevos **establecimiento de Venta**) sino que también debe de adquirir o modernizar sus **Medios Distribución Vehicular** y buscar vías alternativa como **Internet** (Facebook, Twitter, Tumblr, Instagram, WhatsApp) para hacer llegar sus productos a los clientes esporáneos y habituales. Con esto se daría oportunidad a los clientes de Comprar, levantar Pedidos y Seleccionar Productos de forma lógica (internet) al mismo tiempo mediante Establecimiento de Venta Local,



**Figura No. 14**  
**Cobertura**  
**Actual en**  
**Managua.**

### 1.4) Ingreso Monetario de los Clientes

Este Ítem como parte de la estrategia de Investigación de Mercado es muy vital para la Panadería, tomando en cuenta que en algunos meses del año se disminuye o aumentan las ganancias de Volúmenes de Ventas del negocio. Se conoce como **Factor Crítico del Éxito** relacionado con la retención de los clientes.

Se debe promover la entrega de tarjeta llamada “**Cupón de Promoción La Fuente**” donde en la compra se le cargue descuentos al cliente canjeable por productos sin costo alguno según la ocasión del año. Ver **Figura 15**.



**Figura No. 15 Cupón de Promoción**

Igualmente brindar a los Clientes mayoritarios o detallista habituales créditos a plazos para que puedan vender el producto y luego remunerarlos.

### 1.5) Publicidad



**Figura No. 16 Spot Publicitario.**

La Competencia tiene publicidad en banners y rótulos mostrando imágenes de productos que ofertan. Participan en eventos de dimensiones grandes (**Torta, el Pastel o el Pedazo más grande** Ver **Figura 16**) y cuentan con el apoyo de Radio y Televisión respecto a la Panadería.

Se debe hacer uso de los mismos medios e integrando internet (**redes sociales**) y brindando degustaciones gratis para conquistar el paladar de los clientes. Ver **Fig. No. 17**.

### 1.6) Gustos o Preferencias.

Se deben promover constantemente los productos para eventos sociales tales como:

### 1.6.1. Festividades

- 🔪 Cumpleaños
- 🔪 Velorios (pan dulce)
- 🔪 Bodas (panes para panes rellenos)
- 🔪 Graduaciones (Sándwich, hamburguesas)



### 1.6.2. Cambios de temporada

- 🔪 Semana santa (panes para torrijas).
- 🔪 Fin de año (panes grandes para panes rellenos)
- 🔪 Día de las Madres (pasteles).

**Figura No. 17**  
**Sandwich Gran Geovanny**

## 2) MARCA DE LA PANADERÍA

Dar a conocer la Marca de la **Panadería “La Fuente”** con productos a un precio menor y de calidad aceptable, adaptando sus características a los gustos y preferencias del consumidor de Managua.



**Figura No. 18 Medio de Distribucion**

Desarrollar la imagen frente al consumidor y el comerciante, en base a su experiencia, productos de calidad, sanos y al alcance del bolsillo de cualquier consumidor.

Desarrollar sistemas de distribución eficientes del producto – Ver **Fig. 18**.

Desarrollar estudios de mercado con pruebas gratis de los productos los cuales determinen las preferencias en sabor y las características apropiadas para los productos, además de los diseños de empaques, entre otras cosas.

Establecer contactos y formar relaciones de negocios, con la mayor cantidad de distribuidores y puntos de comercialización.



**Figura No. 19 Innovando imagen**

Registrar y tener franquicia de Calidad en la Fabricación de panes – Ver **Figura 19**.

Realizar promociones en los puntos de venta y en actividades referente al consumidor objetivo.

### **3) PROYECCIONES CUALITATIVAS**

- ✎ Se debe proveer a mediano plazo, el re-lanzamiento de productos ya consolidados en nuevas presentaciones.
- ✎ Promover nuevos productos con distintos sabores y presentación para captar nuevas tendencias de Clientes a consumir productos sanos y naturales.
- ✎ Proponerse en la Inversión tecnología tanto en Medios y Herramientas de Trabajo, Software de Aplicación y Formato de Empaques,

### **4) REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA**

Luego de analizar los factores internos y externos en el Diagnostico, la misión debe contemplar un mercado global y ser competitivo a través de sus productos y servicios. Por eso se propone el cambio de la misión:

“Proporcionar a las familias, diversas formas de complementar su alimentación diaria, a través de productos de calidad, sanos y excelencia en servicios. Formar una relación de negocios que perdure en el tiempo con nuestros colaboradores, proyectando una sólida imagen corporativa y garantizando la obtención de beneficios de manera sostenible”

## 5) OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

- ✎ Ingresar al mercado local de Managua con los productos existentes con un incremento trimestral con nuevos productos.
- ✎ Ganar participación constante en la población a través de estrategias de Crecimiento Intensivo con precio diferente al de la competencia.
- ✎ Adquirir Distribuidores Minoristas o Mayoristas con los que puede trabajar la Panadería (integración hacia adelante) de forma eficaz y de Calidad.
- ✎ Fortalecer Proveedores con los que ha venido trabajando la Panadería (integración hacia atrás) para seguir manteniendo o mejorando la Calidad en la Materia Prima adquirida.
- ✎ Adquirir Convenios con los competidores (integración horizontal) o sociedades (empresa conjunta) para establecer los productos a corto plazo.

## 6) OBJETIVOS GENERALES CUALITATIVOS

- ✎ Posicionar la Marca de la Panadería en el mercado de Managua, con productos de precio justo hecho en casa.
- ✎ Desarrollar estrategias (**Trade Marketing**) y facilidades con los distribuidores y mayoristas, que cree vínculos de mutuo beneficio.
- ✎ Introducir paulatinamente nuevos y variados productos con distintas características adaptadas al paladar de la población de Managua y a largo plazo incursionar con otras líneas de productos.

## 7) FORMULACIÓN ESTRATÉGICA COMERCIAL

- ✎ **Estrategia para liderazgo en costos:** Gira en torno a la producción de productos estándar, a precios unitarios muy bajos, el porcentaje de aprovechamiento de la capacidad y los vínculos con los proveedores y distribuidores. Esta estrategia es aplicable en un mercado compuesto por muchos compradores sensibles a los precios con pocos caminos para lograr diferencias de productos, que no les interesan demasiado las diferencias entre una marca y otra o existe una gran cantidad de compradores con un poder de negociación considerable. Se trata de la comercialización de la panadería como la fuente más barata de un servicio. Esto significa que necesitas minimizar tus costos y pasar los ahorros a los clientes.

## Precios Bajos

El éxito de esta estrategia de precios bajos es hacerlo todos los días para atraer clientes ofreciendo productos a un precio más barato que los competidores de forma coherente, en lugar de depender de las ventas. El negocio debe ser capaz de lograr esto debido a su gran escala y la cadena de suministro eficiente que posee con sus ocho camiones distribuidores, así como los orígenes de la materia prima que por ser proveedores nacionales debe ser más económica. Esto permite a la empresa vender sus productos a precios bajos y sacar ganancias estrechas a un volumen alto.

- ✎ **Estrategia de Segmentación Geográfica** la panadería solo estará limitado a la ciudad de Managua, porque es un mercado atractivo, que concentra la mayor parte de la población Nicaragüense.
- ✎ **Estrategia de Posicionamiento:** La declaración de posicionamiento que debe tomar Panadería la Fuente es la de brindar: “**Productos a precio justo como hechos en casa**”. Teniendo en cuenta los beneficios buscados por los dueños, es decir un producto de buen sabor, alimenticio y sano, que satisfaga las necesidades de energía para realizar cualquier actividad. Además de ser económico y tener un sabor familiar como hecho en casa.

## Posicionamiento

La panadería es conocida por la obtención de los más bajos márgenes, pero puede tener un gran éxito con esta estrategia al ofrecer productos de reposterías y panes como meriendas rápidas a precios bajos. Manteniendo los precios bajos a través de una división del trabajo que le permitan contratar y capacitar a los empleados sin experiencia en vez de panaderos entrenados. También se debe de basar en que los directivos del negocio ganen salarios muy altos. Estos ahorros de personal permitirán a la panadería ofrecer sus alimentos a precios de ganga.

- ✎ **Estrategias de Crecimiento Intensivo:** Se puede obtener una cuota de mercado ubicándose en uno de los cuadrantes de la matriz de Crecimiento Intensivo, La panadería produce una variedad de productos existentes en otros mercados y piensa ingresar a un mercado nuevo como el de todo Managua .Buscando nuevos canales de distribución, identificando y segmentando a consumidores potenciales, según las características de los productos.

### Crecimiento Intensivo

El negocio debe revolucionar la industria panificadora ofreciendo panes baratos pero con nuevos sabores, colores y presentación, mantener sus precios bajos a través de la subcontratación de sus productos en otras panaderías, bares y restaurantes de salarios bajos y ofreciendo un nivel muy básico de servicio a la población para atraer nuevos clientes.

## 8) SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

Debido a que pueden suscitarse imprevistos durante la puesta en marcha del presente plan, es necesario tomar medidas de control y monitoreo sobre las actividades a fin de prevenir e implementar acciones correctivas oportunamente.

- ✎ Para este propósito el representante de La panadería tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento a los resultados de las ventas mediante reportes mensuales que serán enviados a la gerencia de la misma.
- ✎ Serán auditadas las ventas el número de unidades que son solicitadas por los mayoristas y distribuidores, el número de puntos de venta a las que se llega mensualmente y el precio que estas ofrecen al público. Así mismo los gastos de promoción serán sujetos a evaluación.
- ✎ Las impulsadoras y personal que tenga directa interacción con los distintos puntos de venta estarán encargados de presentar un informe sobre las opiniones y reacciones de los consumidores (ver **Anexo 7**). A continuación se brinda un plan de acción tomando en cuenta varios elementos importantes para la planificación estratégica de la Panadería.

### 3. PLAN DE ACCION

Tomando en cuenta todas las estrategias que hemos desarrollado hasta este momento, procederemos a elaborar una Propuesta de **Plan de Acción**, que estará correctamente alineado con lo que quieren ser y es actualmente la panadería. Este plan estará sobre la base de cuatro áreas de actuación:

1. Planificación financiera
2. Cliente
3. Organización interna
4. Personal

PLANIFICACIÓN FINANCIERA				
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	EJECUTOR	FECHAS
Aumentar Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li> Determinar cada mes de Enero el Objetivo Comercial del año</li> <li> Elaborar en el último trimestre del año, dentro del plan de gestión, un Plan de Ventas con actuaciones concretas.</li> <li> Hacer seguimiento mensual sobre el plan de ventas.</li> <li> Mantener actualizados los diferentes Importe de ventas realizadas</li> <li> Llevar control de Desviaciones de fondos</li> </ul>	Plan de Trabajo  Plan de Ventas	<i>Gerente Administrativo</i>	Anual Enero a Diciembre

PLANIFICACIÓN FINANCIERA				
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	EJECUTOR	FECHAS
Mantener rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li> Elaboración de presupuesto anual de operación.</li> <li> Establecer un sistema de Control de Costos con respecto a la demanda de clientes y precios de los proveedores.</li> <li> Planificar cada mes de Enero la utilización de recursos (materiales y humanos) (Plan de Gestión)</li> <li> Elaboración de los Estados Financieros de la Panadería.</li> </ul>	<p>Presupuesto Anual</p> <p>Estados Financieros Anuales</p>	Gerente de Operaciones	Anual Enero a Diciembre
Mantener el Margen	<ul style="list-style-type: none"> <li> Establecer criterios de venta (<b>Proceso Comercial</b>).</li> <li> Seguimiento de Márgenes de Ventas.</li> <li> Seguimiento del % Margen Bruto</li> </ul>	Estados Financieros	<p>Gerente de Operaciones</p> <p>Gerente Administrativo</p>	Anual Enero a Diciembre

**Tabla No. 3: Planificación Financiera**

<b>CLIENTE</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>FECHAS</b>
Asesoramiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li> Clasificación de los productos más demandado por el Cliente mediante el control de factura manuales.</li> <li> Plan de Ventas</li> <li> Sugerencias de información de Mejora</li> </ul>	<p>Inventarios Mensuales</p> <p>Facturas</p> <p>Buzón de Sugerencia</p>	Gerente de Operaciones	Año Mensual
Agilidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li> Establecer tiempos máximos de respuesta a los Clientes</li> <li> Identificar y clasificar las consultas sobre precios y Calidad del Producto.</li> <li> Analizar las causas de no resolver a tiempo las consultas</li> <li> Número de respuestas NO satisfechas de los Clientes.</li> </ul>	<p>Buzón de Sugerencia</p> <p>Facturas hechas</p>	<p>Gerente Administrativo</p> <p>Gerente de Operaciones</p>	Abril a Junio

CLIENTE				
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	EJECUTOR	FECHAS
Relación Calidad-Precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Crear una Base de datos con la gama de productos propios de Panadería similares a la existente en el mercado</li> <li>✎ Comparar los productos de la Panadería con los de la competencia, tanto en Calidad como en Precio.</li> </ul>	Nº de reclamos por la Calidad	Gerente de Operaciones	Año
Gama de Producto – Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>✎ Identificar gama de productos más consumido por los Clientes</li> <li>✎ Decidir los productos que se van a comercializar y cuáles no.</li> <li>✎ Nº reclamaciones por mal servicio</li> </ul>	Buzón de Sugerencia	Gerente Administrativo	Enero a Abril

**Tabla No. 4: Cliente**

<b>ORGANIZACIÓN INTERNA</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>FECHAS</b>
Conocimiento de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li> Realizar encuesta a los Clientes, comparándonos con la competencia</li> <li> Preparar una Base de Datos de productos similares a los de la Panadería suministrado por la competencia</li> </ul>	Encuesta de Clientes	Gerente Administrativo	Año
Impulsar la gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li> Identificar y clasificar a los Clientes esporádicos.</li> </ul>	Incremento de ingresos por Clientes esporádicos	Gerente Administrativos	Febrero a Marzo
Impulso de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li> Identificar e implantar los procesos necesarios para el funcionamiento de la Panadería.</li> <li> N° de procesos implantados al cabo del año</li> </ul>	Auditoria Interna de la Panadería	Gerente Administrativo	Anual Enero a Diciembre

<b>ORGANIZACIÓN INTERNA</b>				
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>EJECUTOR</b>	<b>FECHAS</b>
Impulso de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li> N° de sugerencias de mejora en los procesos</li> </ul>	Reportes Financieros de la Panadería	Gerente Administrativo	Anual Enero a Diciembre
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li> Identificar la información que aporta el programa de gestión</li> <li> Sistematizar cómo se va a realizar el conocimiento de los productos y Ventas.</li> </ul>	Generación de Reportes	Gerente Administrativo	Año
Gestión del conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li> N° de demandas no satisfechas con la información</li> <li> N° de sugerencias de mejora del sistema de información</li> </ul>	Generación de Reportes	Gerente Administrativo	Año

**Tabla No. 5: Organización Interna**

Personal				
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	EJECUTOR	FECHAS
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li> Identificar las áreas de formación necesarias</li> <li> Aplicación comercial de dichos conocimientos.</li> <li> Horas de formación en productos/personas por año.</li> </ul>	Resultados de Capacitaciones Técnicas	Gerencia de Operaciones	Año
Potenciar la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li> Elaborar un manual de comportamientos para la comunicación</li> <li> Recepción de información: recoger iniciativas del personal</li> <li> Envío de información sobre planes de actuación.</li> </ul>	Evaluación Ética del desempeño  Informes de la Evaluación del Personal	Gerente de Operaciones	Año

Personal				
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	EJECUTOR	FECHAS
Potenciar la Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li> N° de reuniones del Comité de Dirección</li> <li> N° de reuniones de los Equipos de Procesos</li> <li> N° de reuniones con el Personal</li> </ul>	Informes de la Evaluación del Personal	Gerente de Operaciones	Año

**Tabla No. 6: Personal**

Este Plan Estratégico, se diseñó para la panadería como elemento de Gestión de Pymes ya que la misma siendo un negocio familiar es una pequeña empresa. Como vemos no requiere de grandes formulaciones, sino basta con tener claros los objetivos de la Panadería y aplicarlos a un plan estructurado.

#### 4. RESUMEN DEL PLAN ESTRATEGICO

Hemos llegado a la conclusión que nuestra Panadería posee aspectos tanto negativos como positivos que deben ser tomados en cuenta si realmente los dueños de la misma desean hacer brillar nuevamente en todo su esplendor a la Panadería, siendo los resultados obtenidos (**no** es Matriz **DAFO**):

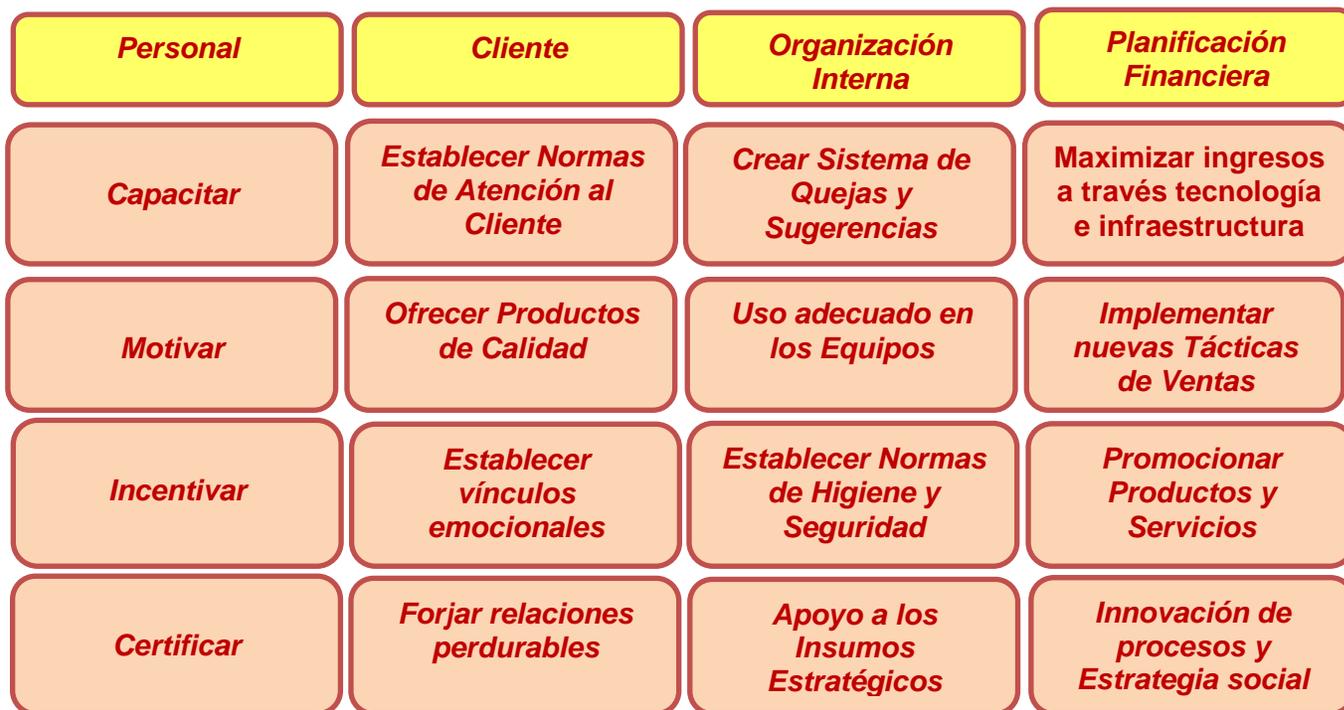
	Aspectos internos	Aspectos externos
<b>Aspectos negativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Falta Proyecto a largo plazo</li> <li> Falta Política de comunicación</li> <li> Falta plan de formación</li> </ul>	Pérdida de oportunidades por falta de visión a medio plazo y dinamismo

	Aspectos internos	Aspectos externos
<b>Aspectos positivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Gama de productos</li> <li> Buena imagen en el sector</li> <li> Personas con Experiencia y Conocimiento del sector panadero</li> <li> Conocimientos técnicos tanto de los dueños como de los trabajadores</li> </ul>	<p>Empresa pequeña. Facilidad para implantar soluciones. Sector demanda asesoramiento técnico</p>

**Tabla No. 7: Aspectos**

#### 4.1. DIAGRAMA DE AFINIDAD

De igual manera en el **Diagrama de Afinidad** planteamos en resumen las estrategias que surgieron de los problemas existentes en el área de ventas gracias a la lluvia de ideas con el fin de mejorar la organización de la panadería, todo esto mediante observación directa e información proporcionada por el administrador.



**Figura No. 20 Diagrama de Afinidad**

## CONCLUSIONES

---

La atención es primordial en cualquier negocio y en una panadería no es la excepción, por eso es muy importante darle una buena atención al cliente que está creyendo en nuestro producto y que debe ser atendido lo mejor posible.

Debido a esto en este estudio se realizó un análisis de la situación actual de **Panadería La Fuente** tomándose en cuenta el área de ventas del negocio, encontrándose:

1. Un bajo nivel de satisfacción en el cliente tanto externo como interno, al realizarse Entrevistas y encuestas dentro y fuera del negocio.
2. Las instalaciones del negocio son pequeñas y no cuentan con un sistema de seguridad, que brinde a sus clientes comodidad y confianza.
3. Inexistencia de un plan de capacitación para el personal, no aplicándose las técnicas adecuadas de atención al cliente.
4. Normas de control no establecidas, más que de manera verbal, que permitan evaluar la calidad del servicio durante el proceso para tomar decisiones acertadas.
5. Falta de presentación del personal, ya que hacen uso indebido de los equipos en general no usándose en el momento adecuado.
6. Falta de motivación del personal, de donde pueda surgir un compromiso del trabajador para con el negocio del cual es elemento activo.
7. Carecen de un plan de publicidad y promoción en el que den a conocer sus productos y servicios al personal, clientes actuales y clientes potenciales.
8. Falta de un buzón de sugerencias donde el cliente manifieste su inconformidad con el servicio prestado.

Mediante el Diagnostico se encontraron las principales debilidades y fortalezas del negocio, para de esta manera determinar las estrategias que ayudaran a mitigar el problema.

Se aplicó la técnica del **SERVQUAL** para conocer más detalladamente la opinión del cliente y de esta manera mejorar el servicio de atención.

El negocio no cuenta con una estructura organizacional establecida en el que se detallan las funciones de cada puesto, por eso se le propuso un respectivo organigrama.

Se elaboró un **Diagrama de afinidad** donde se resumen las propuestas más relevantes que de implementarlas, el negocio mejoraría la calidad de sus servicios.

Además se plantea un **Plan de Acción** que abarca todas las áreas de la empresa con sus respectivos objetivos, acciones, indicadores, ejecutor y fecha a implementarse.

**Panadería La Fuente** cuenta con experiencia, apoyo gerencial y disposición del personal, además de contar con capacidad industrial y tecnología que le permitirá emprender proyectos de expansión al mercado de Managua. Basado en esto podemos decir:

1. Los **Costos de Importación**, hace los aranceles mínimos para productos provenientes del gran mercado, el costo de los insumos de fabricación y de mano de obra son mínimos, lo que hace que el producto pueda ser comercializado a un precio similar o menor al de la competencia.
2. El mercado del pan de **Panadería la Fuente** está en ascenso y en constante crecimiento al igual que las ventas de las principales panaderías de las competencias.
3. El mercado del pan en Managua, representa para **Panadería la Fuente** un mercado atractivo y de crecimiento sostenible en el tiempo, ya que solo la capital representa la mayor población en Nicaragua.

4. El mercado Nicaragüense experimenta un crecimiento en la densidad poblacional haciendo necesaria la creación de más sucursales donde las personas puedan abastecerse.
5. Los empaques a utilizar para los productos tienen que tener la totalidad o la mayor parte del producto cubierta por las incidencias del sol, además que tienen que ser mejor selladas para evitar problemas de temperatura que es característica de esta ciudad.
6. Es importante la relación que se mantenga con los distribuidores y mayoristas, ya que ellos serán fuente de información y desarrollo comercial para la introducción de nuevos productos.

## RECOMENDACIONES

---

- 1.** Realizar un Plan de Capacitación para el personal del Negocio a mediano plazo.
- 2.** Realizar un plan de Motivación para el Cliente interno de Panadería “La Fuente”.
- 3.** Hacer efectiva la técnica de recopilación de quejas y sugerencias por los clientes, a través de un formato propuesto.
- 4.** Efectuar un plan de publicidad y promoción para captar a más clientes.
- 5.** Tener la calidad por bandera. Es la clave para captar clientes e impedir que se vayan a la competencia. Para ello, es necesario utilizar las mejores materias primas y tratar de explotar al máximo el valor añadido de ofrecer pan y bollos recién hechos a cualquier hora del día.
- 6.** Ofertar mucho más que pan. “Para mejorar la rentabilidad es imprescindible disponer de una gran variedad de distintos panes y aumentar la oferta de productos.

## BIBLIOGRAFIA

---

1. López, M. C.; Serrano, A.; Sarabia, M. (2001) "Una Propuesta De Modelo Estratégico Para La Gestión De La Calidad Del Servicio", [Citado El 4 De Diciembre 2002]. [Www.empresa.unizar.es](http://www.empresa.unizar.es);  
[Www.empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf](http://www.empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/pr017.pdf).
2. (Doc] **Proyecto Panadería**  
[Www.uv.mx/personal/joacosta/files/2010/08/proyecto-panaderia.doc](http://www.uv.mx/personal/joacosta/files/2010/08/proyecto-panaderia.doc)
3. Wikipedia Learning, [Www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org); [Www.wikipedia.es](http://www.wikipedia.es)
4. Producción Mas Limpia Nicaragua:  
[Https://www.youtube.com/user/cpmlnicaragua](https://www.youtube.com/user/cpmlnicaragua),  
[Http://www.pml.org.ni/index.php/produccion-limpia](http://www.pml.org.ni/index.php/produccion-limpia)
5. Ministerio De Hacienda Y Crédito Publico: [Http://www.hacienda.gob.ni/](http://www.hacienda.gob.ni/)
6. Ministerio De Fomento, Industria Y Comercio: [Http://www.mific.gob.ni/](http://www.mific.gob.ni/)
7. Transcripción De Implementación De Planeación Estratégica En La Panadería Y Pastelería Dauzón Sucursal Díaz Mirón  
[Https://prezi.com/t85nqrqt7xxw/Implementacion-De-Planeacion-Estrategica-En-La-Panaderia-Y-P/](https://prezi.com/t85nqrqt7xxw/Implementacion-De-Planeacion-Estrategica-En-La-Panaderia-Y-P/)
8. Planeación Estratégica  
[Https://blogadmi2.files.wordpress.com/2011/03/planeacion-estrategica-li-1.pdf](https://blogadmi2.files.wordpress.com/2011/03/planeacion-estrategica-li-1.pdf)
9. Planeación Estratégica Integral Para La Panificadora "El Minuto De Dios" De La Ciudad De Bogotá D.C  
[Http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2999/T11.09%20p658p.pdf?sequence=1](http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2999/T11.09%20p658p.pdf?sequence=1)

## ANEXOS

---

### ANEXO No. 1

#### ENCUESTA AL CONSUMIDOR

Reciba un cordial saludo. A continuación le presentamos un conjunto de preguntas, que tienen como finalidad identificar información que determine el servicio de atención al cliente ofrecido por Panadería La Fuente.

El presente cuestionario servirá, para la elaboración de tesina por estudiantes de la carrera de Ing. en Sistemas en la UNI-RUPAP. Su participación es sumamente importante, le pedimos franqueza en su respuesta. Gracias

**Nota:** Marque todas las opciones que considere necesarias.

1. ¿Por qué compra en Panadería La Fuente?

- |   |    |                          |    |                          |
|---|----|--------------------------|----|--------------------------|
|  Por la calidad de sus productos         | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Por la calidad del servicio de atención | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Por poseer precios bajos                | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Por tener un ambiente agradable         | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Por la variedad en sus productos        | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

2. ¿Cómo considera el servicio de atención al cliente en Panadería La fuente?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
|  Malo      | <input type="checkbox"/> |
|  Regular   | <input type="checkbox"/> |
|  Bueno     | <input type="checkbox"/> |
|  Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
|  Excelente | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta del servicio solicitado?

- El tiempo de respuesta es igual al esperado por el Cliente
- El tiempo de respuesta no es igual al esperado por el Cliente

4. ¿Qué valores de los que se detallan a continuación le atribuye al personal que labora en Panadería La Fuente?

- Cortesía                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Amabilidad                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Destreza o Habilidad                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Respeto                      Adecuada  Inadecuada  No Existe

5. En caso de presentarse un problema en el producto o servicio, ¿Cómo calificaría las alternativas de solución ofrecidas?

Eficiente                       Deficiente

6. Las instalaciones de Panadería La Fuente según su criterio cuenta con las siguientes características:

- Ambiente acogedor                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Amplitud                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Muebles ergonómicos                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Iluminación                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Combinación de colores                      Adecuada  Inadecuada  No Existe
- Parqueo                      Adecuada  Inadecuada  No Existe

7. Por favor especifique las características más relevantes que considere debería tener Panadería La Fuente en las instalaciones.

---

---

---

8. Según su criterio con que características de higiene cuenta Panadería La Fuente.

- |   |          |                          |            |                          |           |                          |
|---|----------|--------------------------|------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
|  Limpieza en el Local.   | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
|  Presentación de los Productos en el Área de Ventas exhibición.                      | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
|  Equipos adecuados del personal para Manipulación del producto en el Área de ventas. | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |
|  Presentación del personal de Servicio al Cliente.                                   | Adecuada | <input type="checkbox"/> | Inadecuada | <input type="checkbox"/> | No Existe | <input type="checkbox"/> |

9. Considera que Panadería La Fuente ofrece seguridad en:

- |   |    |                          |    |                          |
|---|----|--------------------------|----|--------------------------|
|  El interior de las instalaciones                | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Con el estacionamiento de su vehiculo          | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  La señalización para la prevención de peligro | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

10. Al solicitar el servicio, ¿qué situación se presenta en Panadería La Fuente?

- |   |    |                          |    |                          |
|---|----|--------------------------|----|--------------------------|
|  Lo que recibio es igual a lo que espero   | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Lo que recibio es mejor que lo que espero | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|  Lo que recibo es peor que lo que espero   | Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |

## ANEXO No. 2

### TABULACION DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDA A LOS CLIENTES

Pregunta 1. ¿Por qué compra en Panadería La Fuente?

PARÁMETROS	FRECUENCIA	
	SI	NO
1. Por la calidad de sus productos	92.8571429	7.14285714
2. Por la calidad del servicio de atención	32.1428571	67.8571429
3. Por poseer precios bajos	21.4285714	78.5714286
4. Por tener un ambiente agradable	35.7142857	64.2857143
5. Por la variedad en sus productos	89.2857143	10.7142857

Tabla A2.1 Razones del Cliente para comprar

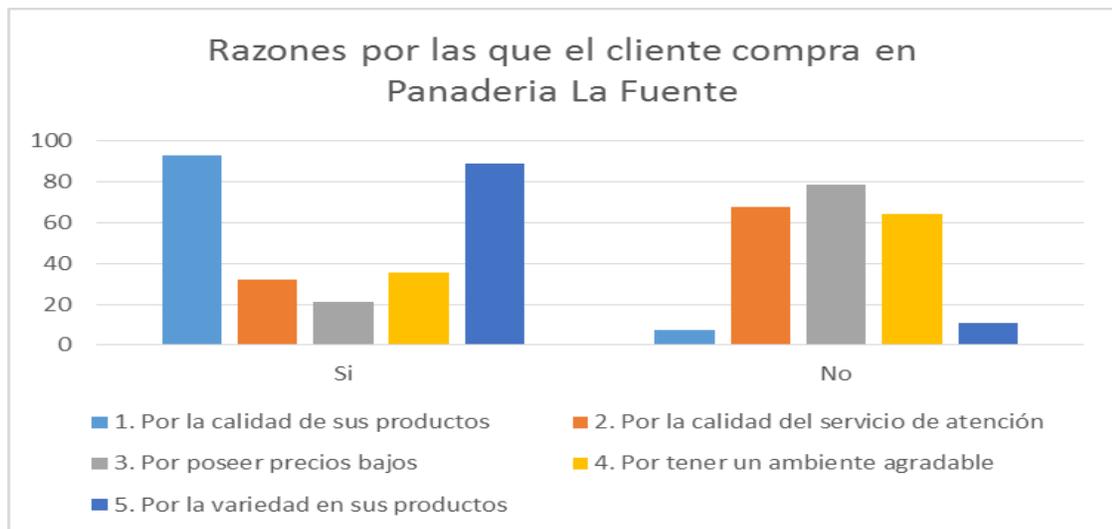


Figura A2. 1 Razones del Cliente para Comprar

Según los datos de la gráfica los 20 Clientes encuestados que compraron en ese momento de la Encuesta en Panadería La Fuente lo hicieron por las siguientes razones:

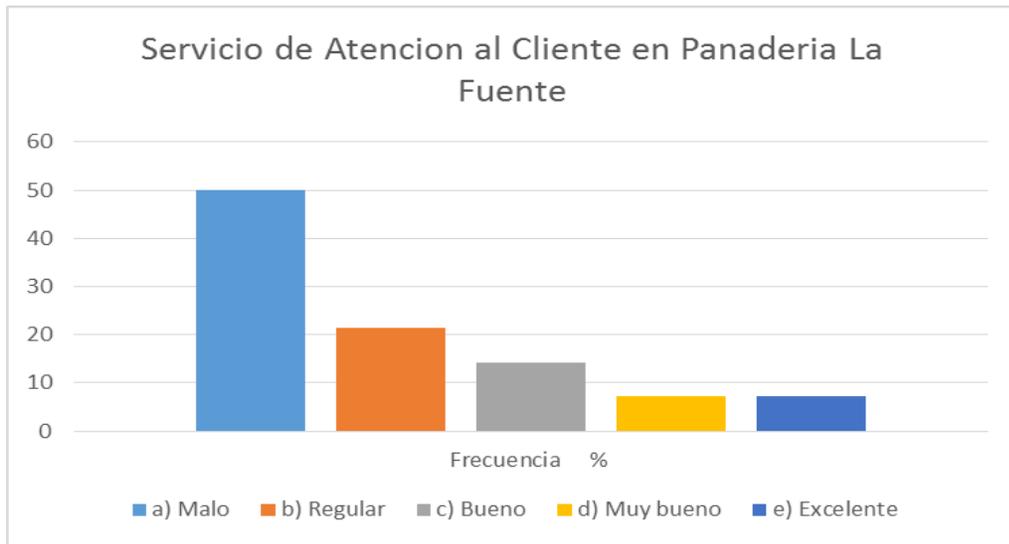
- 🍪 Por la calidad de sus productos con un 93%

✎ Por la variedad de sus productos con un 89%

**Pregunta 2. ¿Cómo considera el servicio de atención al cliente en Panadería La Fuente?**

CONDICIONES	FRECUENCIA	%
a) Malo	50	
b) Regular	21.4285714	
c) Bueno	14.2857143	
d) Muy bueno	7.14285714	
e) Excelente	7.14285714	

**Tabla A2.2 Consideraciones del Cliente**



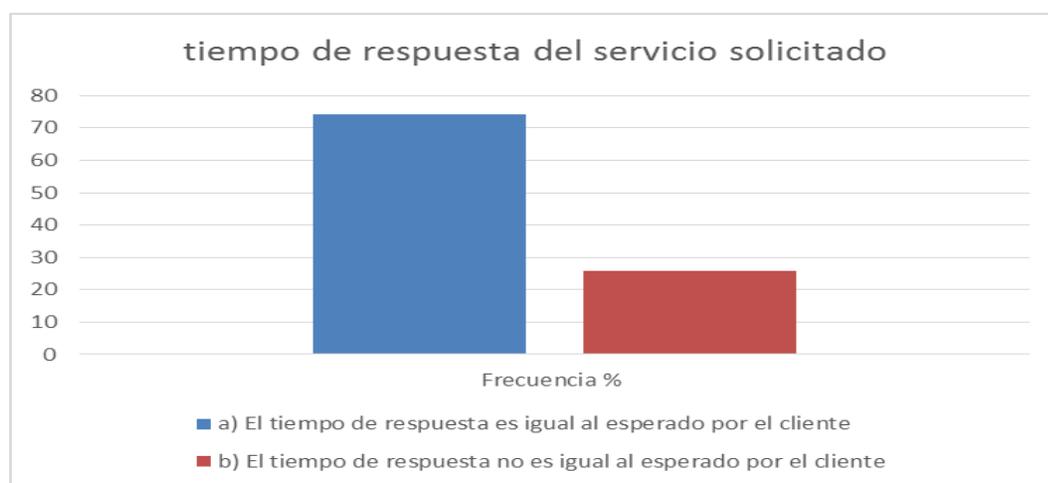
**Figura A2. 2 Consideraciones del Cliente**

Podemos observar que un 50 por ciento de las personas encuestadas respondieron que el servicio de atención en Panadería La Fuente es malo, seguida de un 21 por ciento que califica dicho servicio como regular.

**Pregunta 3. ¿Cómo calificaría el tiempo de respuesta del servicio solicitado?**

	<b>FRECUENCIA %</b>
a) El tiempo de respuesta es igual al esperado por el cliente	74.07407420
b) El tiempo de respuesta no es igual al esperado por el cliente	25.925926

**Tabla A2.3 Tiempo de respuesta del servicio**



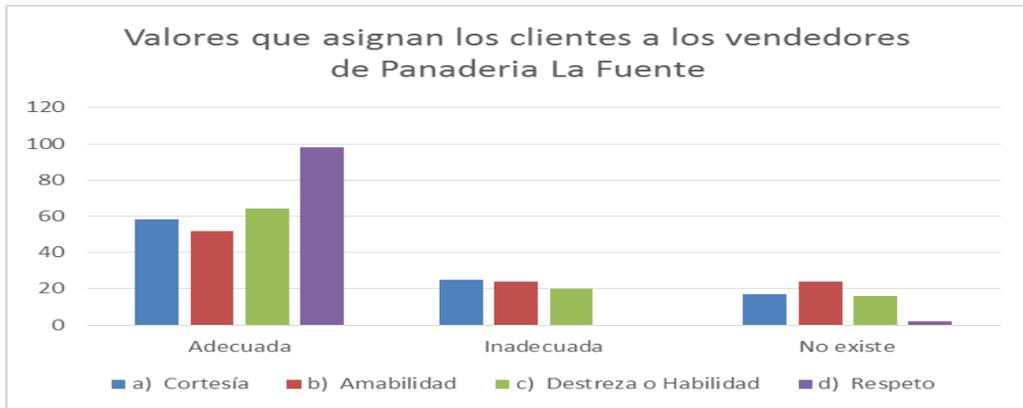
**Figura A2. 3 Tiempo de respuesta del Servicio**

Los resultados arrojaron los datos que un 75% de los encuestados opinaron que el tiempo de respuesta al solicitar un servicio es igual al esperado por el Cliente.

**Pregunta 4. ¿Qué valores de los que se detallan a continuación le atribuye al Personal que labora en Panadería La Fuente?**

<b>VALORES</b>	<b>ADECUADA (%)</b>	<b>INADECUADA (%)</b>	<b>NO EXISTE (%)</b>
a) Cortesía	58	25	17
b) Amabilidad	52	24	24
c) Destreza o Habilidad	64	20	16
d) Respeto	98		2

**Tabla A2.4 Valores asignados al personal por el Cliente**



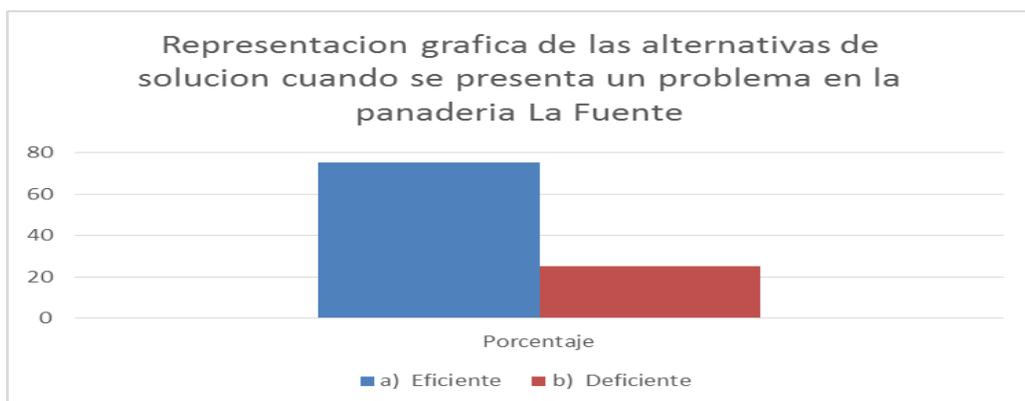
**Figura A2. 4 Valores asignados al personal por el cliente**

Como observamos los 20 Clientes encuestados en los diferentes días opinaron que el personal de Panadería La Fuente emplean los valores de manera inadecuada representando un 58 por ciento en cuanto a Cortesía, 52 por ciento a lo que se refiere a amabilidad, sin embargo un 98 por ciento opinaron que el personal emplea el valor de respeto a cada uno de los Clientes.

**Pregunta 5. En caso de presentarse un problema en el producto o servicio ¿Cómo calificaría las alternativas de solución ofrecidas?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a) Eficiente	15	75
b) Deficiente	5	25

**Tabla A2.5 Alternativas para solucionar problemas**



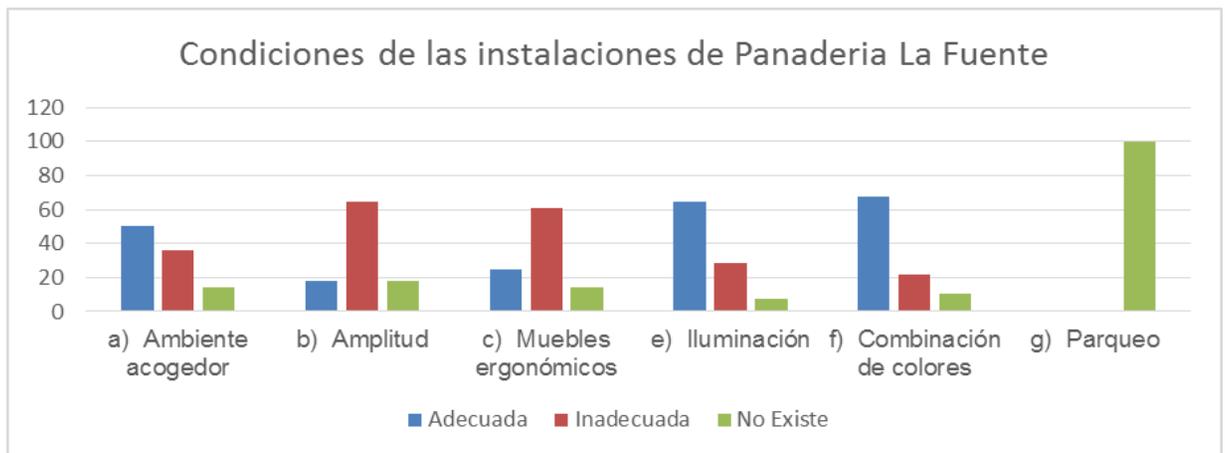
**Figura A2. 5 Alternativas para solucionar problemas**

En los resultados obtenidos, un 75 por ciento de los Clientes encuestados respondieron que a la hora de presentarse un problema en Panadería La Fuente las soluciones ante estas fallas son eficientes, mientras un 25 por ciento contesto que era deficiente

**Pregunta 6. Las instalaciones de Panadería La Fuente según su criterio cuentan con las siguientes características:**

	ADECUADA (%)	INADECUADA (%)	NO EXISTE (%)
a) Ambiente acogedor	50	26.7857	23.2857
b) Amplitud	17.8571	64.285714	17.8571429
c) Muebles ergonómicos	25	60.714286	14.2857143
d) Iluminación	64.2857	28.571429	7.1428571
e) Combinación de colores	67.8571	21.428571	10.7142857
f) Parqueo			100

**Tabla A 2.6 Instalación de Panadería La Fuente**



**Figura A2. 6 Instalación de Panadería La Fuente**

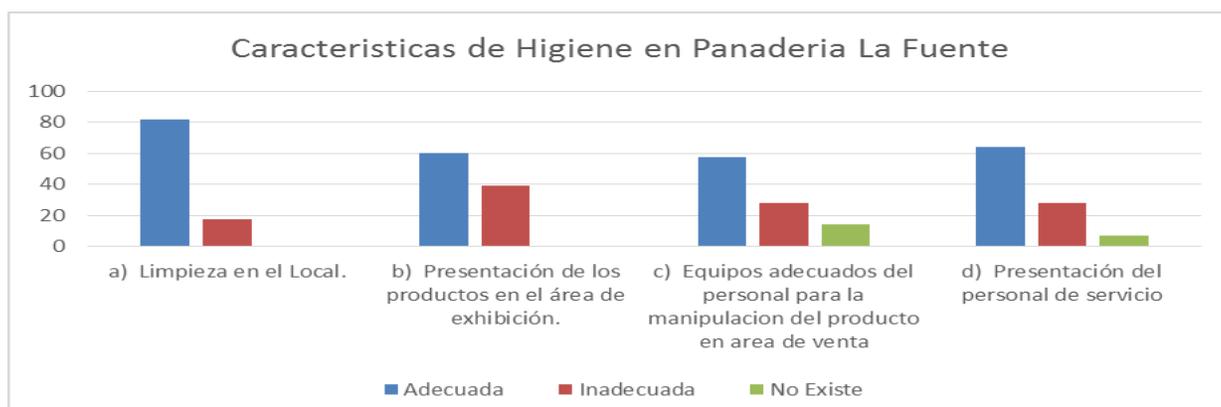
Se obtuvo como resultado de esta pregunta en la encuesta los siguientes datos en cada parámetro:

- ✎ Un 100 por ciento respondió que Panadería La Fuente no cuenta con un Parqueo.
- ✎ El 64 por ciento de los encuestados contestaron que Panadería La Fuente sus instalaciones en las diferentes sucursales son pequeñas.
- ✎ Un 61 por ciento opino que los muebles en Panadería La Fuente son incómodos.

**Pregunta 7. Según su criterio con que características de higiene cuenta Panadería La Fuente**

CRITERIOS	ADECUADA (%)	INADECUADA (%)	NO EXISTE (%)
a) Limpieza en el Local.	82	17.91	
b) Presentación de los productos en el área de exhibición.	60.49	39.51	
c) Equipos adecuados del personal para la manipulación del producto en el área de Ventas.	57.41	28.39	14.19
d) Presentación del personal de servicio	64.19	28.39	7.41

**Tabla A2.7 Normas de Higiene en Panadería La Fuente**



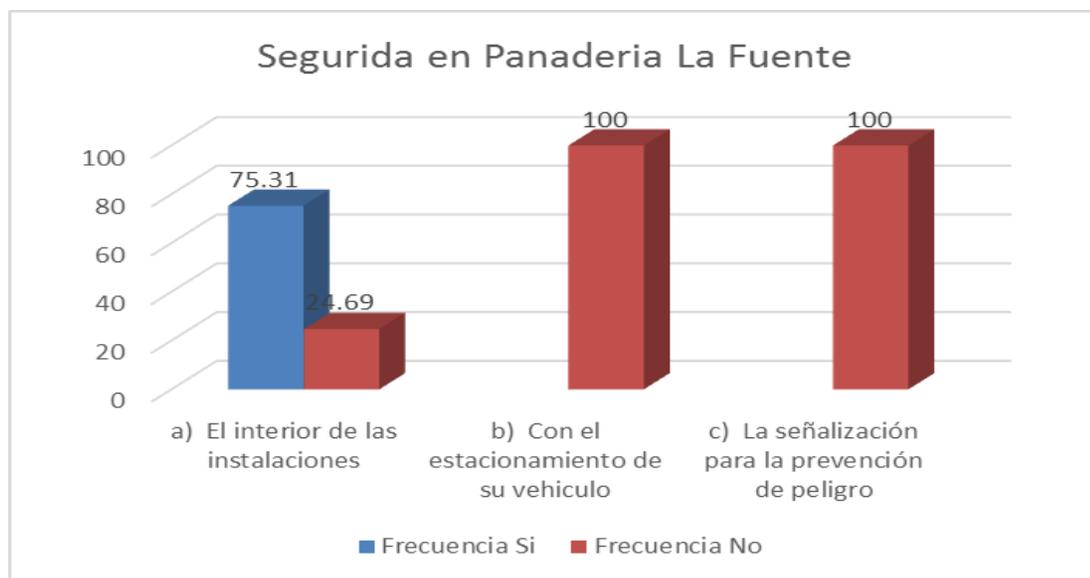
**Figura A2. 7 Normas de Higiene en Panadería La Fuente**

De las 20 Personas incluidas en el estudio, el 82 por ciento respondieron que la limpieza en Panadería La Fuente es la adecuada, seguido de la presentación del personal de servicio con un 64 por ciento.

**Pregunta 8. Considera que Panadería La Fuente ofrece seguridad en:**

CRITERIOS	FRECUENCIA	
	Si	No
a) El interior de las instalaciones	75.31	24.69
b) Con el estacionamiento de su vehiculo		100
c) La señalización para la prevención de peligro		100

**Tabla A2.8 Seguridad**



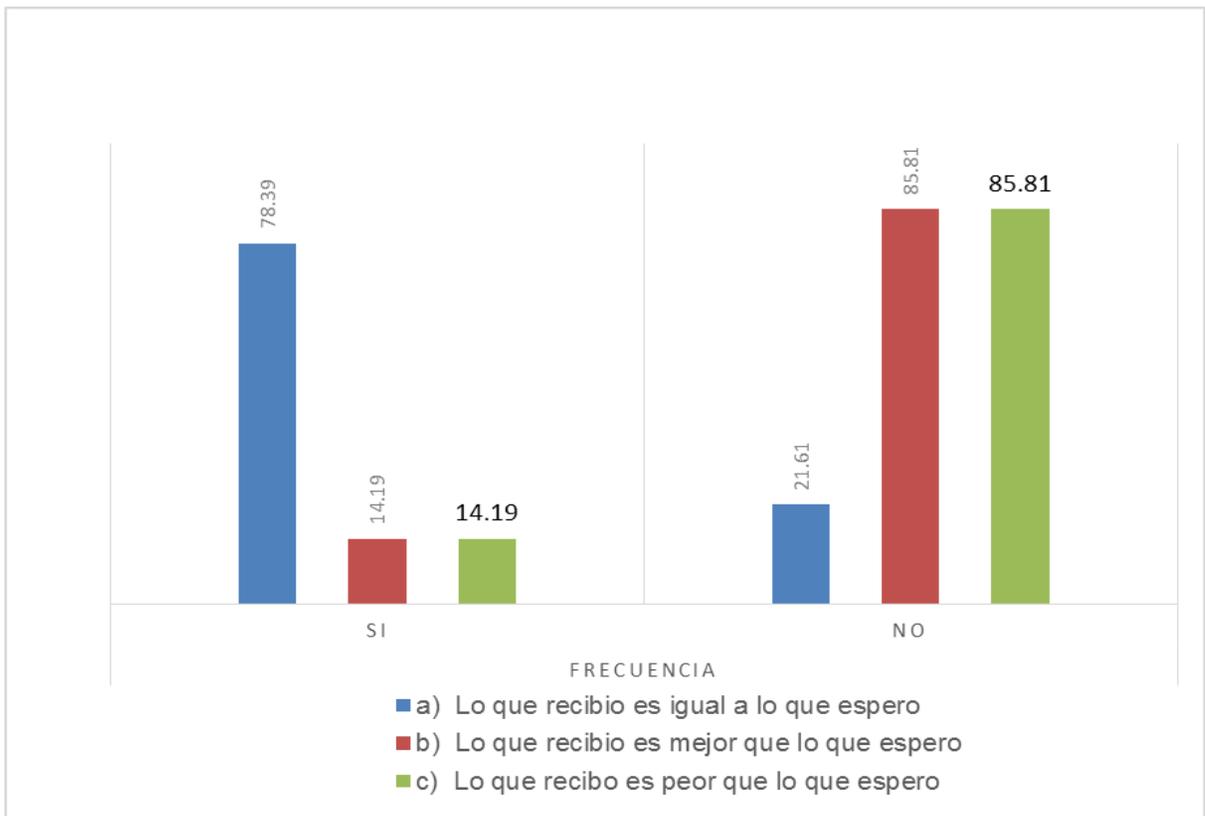
**Figura A2. 8 Seguridad**

El 75 por ciento de los encuestados respondieron que la seguridad brindada en las instalaciones de Panadería La Fuente es en el interior de la misma, el 100 por ciento contestaron que no ofrece seguridad con el estacionamiento del vehículo ni tampoco cuenta con señalización de prevención visible a la hora de un incendio.

**Pregunta 9. Al solicitar el servicio, ¿qué situación se presenta en Panadería La Fuente?**

CRITERIOS	FRECUENCIA	
	Si	No
a) Lo que recibio es igual a lo que espero	78.39	21.61
b) Lo que recibio es mejor que lo que espero	14.19	85.81
c) Lo que recibo es peor que lo que espero	14.19	85.81

**Tabla A2.9 Percepción del Cliente**



**Figura A2. 9 Percepción del Cliente**

De las 162 Personas incluidas en el estudio, el 79 por ciento respondieron que el servicio en Panadería La Fuente es igual al esperado por el Cliente.

## ANEXO No. 3

### ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

Mediante el **SERVQUAL** analizaremos la información de los Cuestionarios de las Encuestas y los Formularios de las Entrevistas, como medios de obtención de información de no conformidad de los Clientes en el **Proceso de Venta** generándonos la **Lluvia de ideas** para el análisis cualitativo en la evaluación de **la Calidad de servicio** ofrecida por **Panadería La Fuente**.

Las Encuestas del **Servqual** nos permitirán medir lo que el cliente espera en cinco dimensiones (Fiabilidad, Capacidad de Respuestas, Seguridad, Empatía, Elementos Tangibles), contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio.

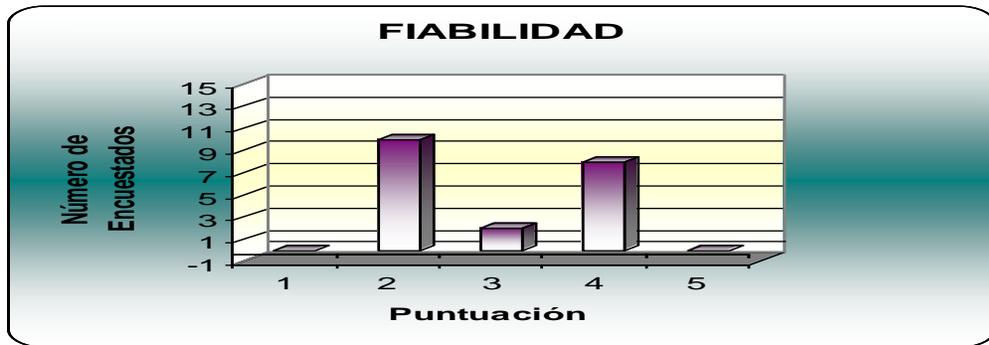
#### Puntuación:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

PREGUNTAS	FIABILIDAD				
	1	2	3	4	5
1) ¿Considera usted que Panadería La Fuente está comprometida en la prestación del servicio?		10	2	8	
2) ¿El servicio percibido cumple con las expectativas que usted espera del mismo?	6	10	4		
3) ¿El producto que Panadería La Fuente ofrece llena sus expectativas como consumidor?			8	9	3

Tabla A 3.1 Dimensión Fiabilidad

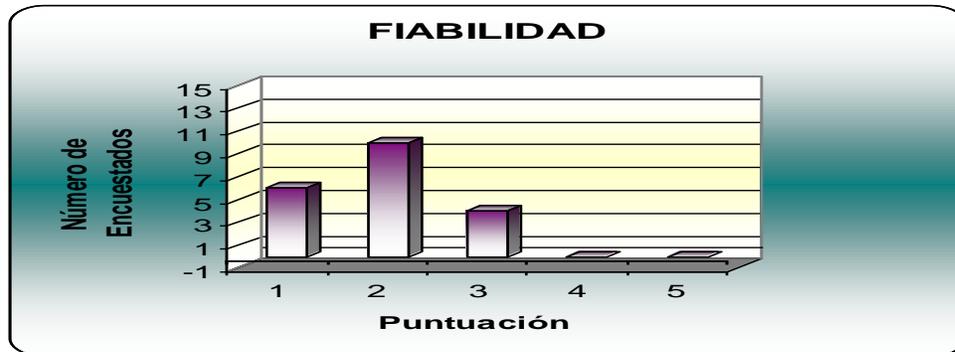
1. ¿Considera usted que Panadería “La Fuente” está comprometida en la prestación del servicio?



**Figura A 3. 1 Compromiso con el Servicio**

Según los resultados apreciados en el gráfico en cuanto al compromiso en la prestación de servicio para con los clientes se detalla de esta manera: 50% En desacuerdo, el 10% De acuerdo y el 40% Muy de acuerdo. Lo que significa que los consumidores dicen sentirse no tan seguros del compromiso de la Panadería para con ellos.

2. ¿El servicio percibido cumple con las expectativas que usted espera del mismo?

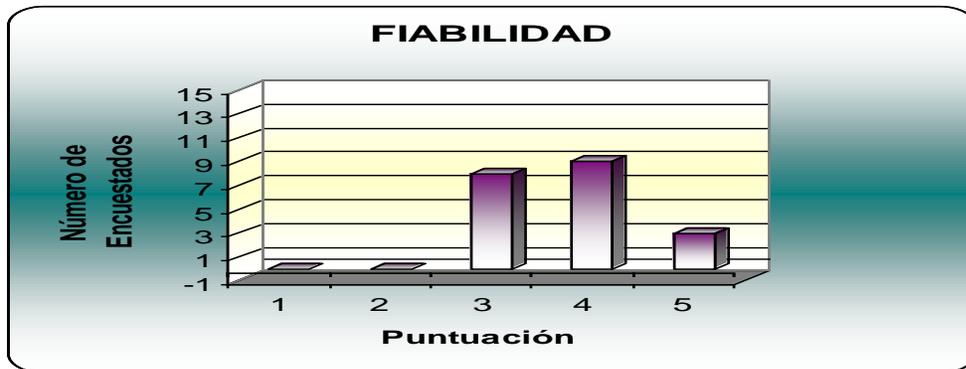


**Figura A 3.2 Expectativa del Servicio**

Hablando del servicio percibido y si este cumple con las expectativas del cliente se obtuvieron los siguientes resultados: 30% Muy en Desacuerdo, 50% En Desacuerdo y el 20% De acuerdo. Lo que significa que la mayor cantidad de encuestados consideran que no cumplen con sus expectativas.

3. ¿El producto que Panadería “La Fuente” ofrece llena sus expectativas como consumidor?

Se puede decir que el producto ofrecido por Panadería La “Fuente” si cumple o llena las expectativas de sus clientes, siendo el resultado de los gráficos los siguientes: 40% consideran estar 40% De acuerdo, el 45% Muy de acuerdo y el 15% Totalmente de acuerdo.



*Figura A 3.3 Satisfacción de la Expectativa como Consumidor*

PREGUNTAS	CAPACIDAD DE RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
1) ¿Responde eficazmente el prestador de servicio ante determinado imprevisto?	2	13	5		
2) ¿El tiempo de espera en la entrega del producto es corto?	6	4	10		

**Tabla A 3.2 Dimensión Capacidad de Respuestas**

1) ¿Responde eficazmente el prestador de servicio ante determinado imprevisto?

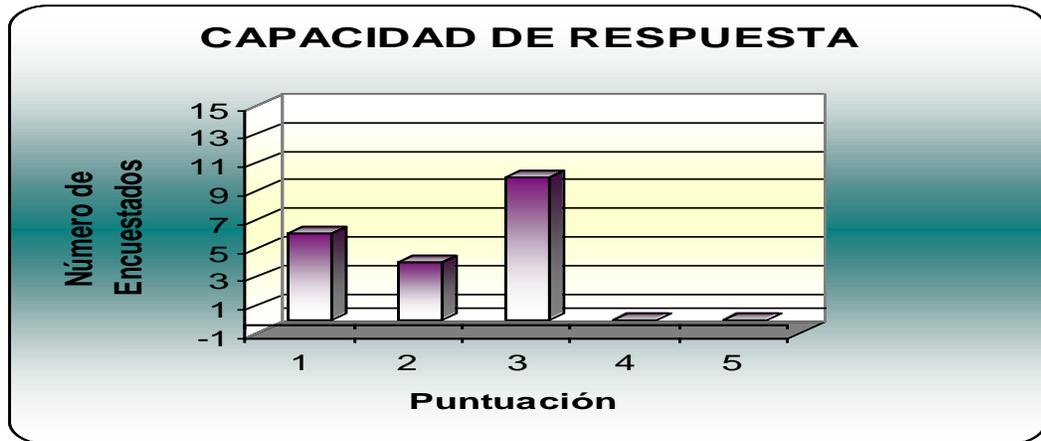


*Figura A3.4*

*Capacidad de Improvisar del Ejecutivo de Venta*

En cuanto a si el prestador de servicio responde eficazmente ante un determinado imprevisto, se señala lo siguiente según el gráfico: 10% Muy en desacuerdo, 65% En desacuerdo y el 25% De acuerdo. Lo que significa que el servicio brindado carece de eficacia ante cualquier dificultad que pueda suceder.

2) ¿El tiempo de espera durante la entrega del producto es corto?



**Figura A 3.5 Tiempo de Espera en la Entrega**

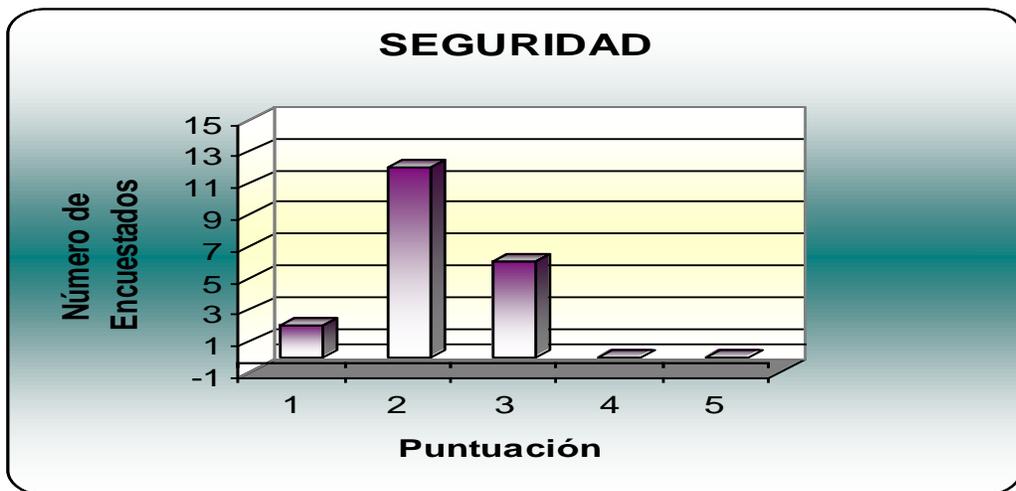
El tiempo de entrega del pan para con sus clientes, según los resultados de la gráfica dicen así: 30% Muy en Desacuerdo, 20% En desacuerdo y el 50% De acuerdo. Significa que existe un equilibrio en el porcentaje, por lo tanto es necesario agilizar el proceso de recepción del pedido.

PREGUNTAS	SEGURIDAD				
	1	2	3	4	5
1) ¿Considera usted que el vendedor es una persona activa en la prestación del servicio?	2	12	6		
2) ¿Cree que el vendedor es puntual en la entrega de determinado encargo?		3	7	4	6

**Tabla A 3.3 Dimensión Seguridad**

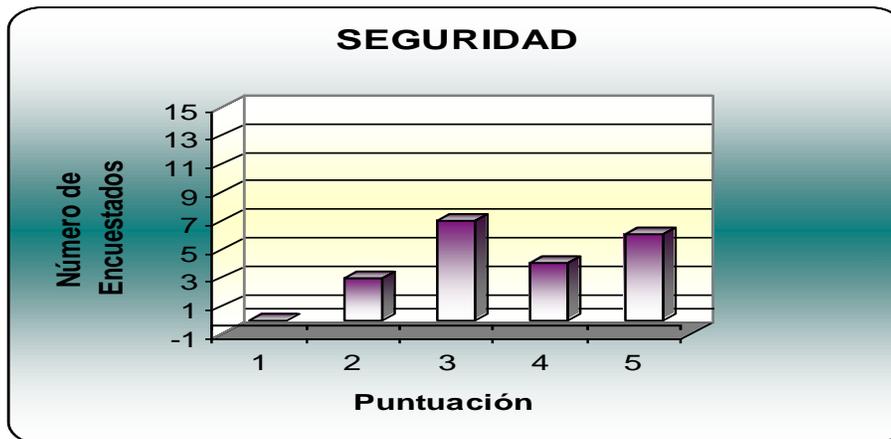
1) ¿Considera usted que el vendedor es una persona activa en la prestación del servicio?

Analizando los resultados del grafico se logra apreciar que los clientes definen a la persona activamente vendedora de la siguiente manera: 10% Muy en desacuerdo, 60% En desacuerdo y el 30% De acuerdo. La mayoría de los encuestados consideran al vendedor como una persona no activa, lo que significa una debilidad que tendrá que ser superada por el negocio, para el buen funcionamiento del mismo.



*Figura A 3.6 Dinamismo al Momento de Prestar el Servicio*

2) ¿Cree que el vendedor es puntual en la entrega de determinado encargo?



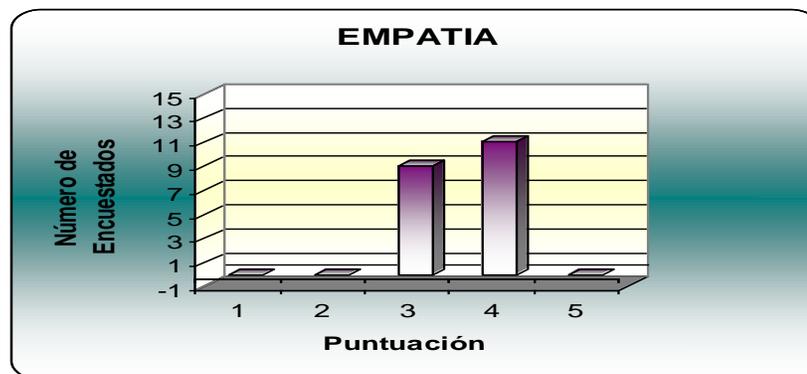
*Figura A 3.7 Precisión al Momento de hacer la Entrega*

En este gráfico quizás los resultados se visualicen un poco más repartidos en comparación con los anteriores, defendiendo la puntualidad del vendedor en la entrega del producto así: 15% En desacuerdo, 35% De acuerdo, 20% Muy de acuerdo y el 30% Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS	EMPATÍA				
	1	2	3	4	5
1) ¿La prestación del servicio es personalizada?			9	11	
2) ¿Cree usted que el vendedor que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?	8	9	3		

**Tabla A 3.4 Dimensión Empatía**

1) ¿La prestación del servicio es personalizada?



**Figura A 3.8 Servicio Personalizado**

En tanto la prestación del servicio si es personalizada según las personas encuestadas, considerándose el: 45% De acuerdo y el 55% Muy de acuerdo. Lo que quiere decir, que el servicio brindado es de persona a persona.

2) ¿Cree usted que el vendedor que establece comunicación con usted es sociable, amable y educado?

Según lo reflejado por el gráfico, la persona vendedora no es lo suficientemente amable, sociable y educado siendo los resultados así: 40% Muy en desacuerdo 45% En desacuerdo y el 15% De acuerdo, reaccionando la mayoría de las personas de forma negativa.

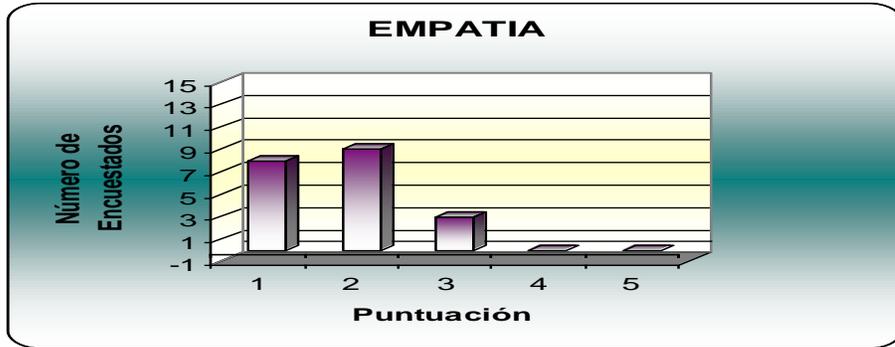


Figura A 3.9 Vendedor Sociable

PREGUNTAS	ELEMENTOS TANGIBLES				
	1	2	3	4	5
1) ¿Considera usted que el vendedor cuenta con las técnicas de servicio apropiadas para ofrecer el producto?	10	5	5		
2) ¿Considera usted que existe amplitud y comodidad en las instalaciones?	12	6	2		
3) ¿El vendedor que brinda el servicio tiene buena presentación?	8	7	5		

Tabla A 3.5 Dimensión Elementos Tangibles

1. ¿Considera usted que el vendedor cuenta con las técnicas de servicio apropiadas para ofrecer el producto?

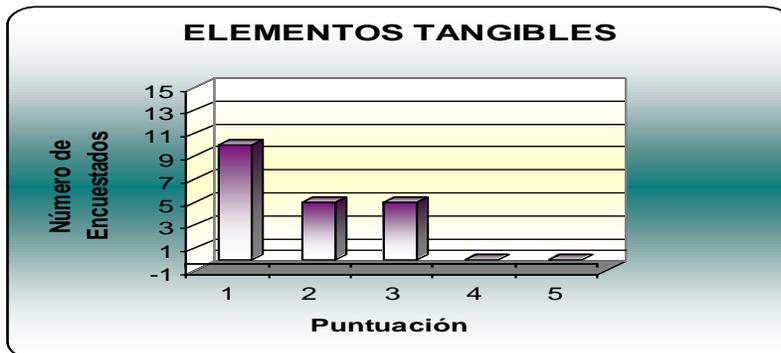
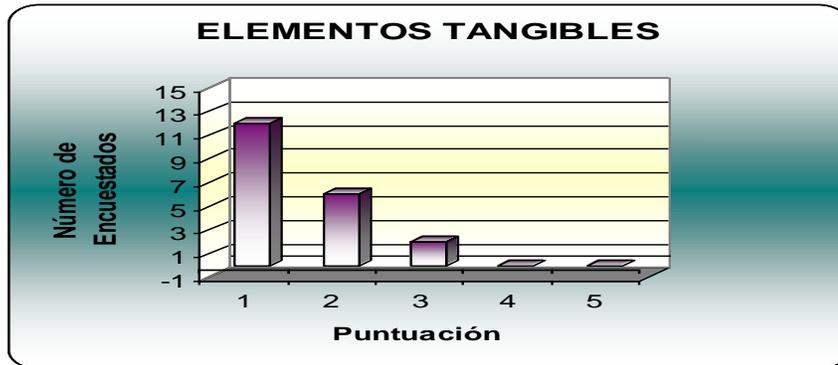


Figura A 3.10 Ofrecimiento del Producto

Según los cálculos mostrados en gráfico se dice que el vendedor no cuenta con técnicas de prestación de servicio donde se refleje la calidad, ya que un 75%. Del porcentaje obtenido en esta pregunta dicen no estar de acuerdo.

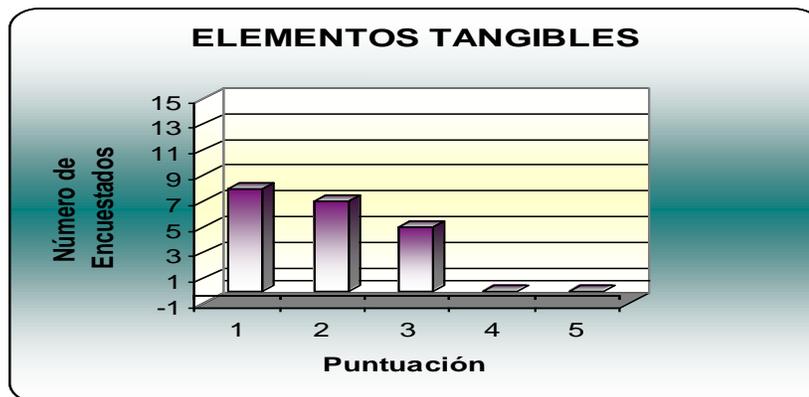
2. ¿Considera usted que existe amplitud y comodidad en las instalaciones?



**Figura A 3.11 Condiciones de la Instalaciones**

Esta pregunta es para conocer un poco más de las expectativas de los clientes y según lo considerado por ellos se describe lo siguiente: 60% Muy en desacuerdo, el 30% En desacuerdo y el 10% De acuerdo. El cliente no siente comodidad en las instalaciones.

3. ¿El vendedor que brinda el servicio tiene una buena presentación?



**Figura A 3.12 Presentación del Vendedor**

En cuanto a la presentación del vendedor la mayoría de los encuestados expresan que el vendedor no posee una buena presentación, siendo los resultados los que a continuación se detallan: 40% Muy en desacuerdo, 35% En desacuerdo y el 25% De acuerdo, representando este último la minoría.

## ANEXO No. 4

### A.4.1. PROCESO DE PRODUCCION

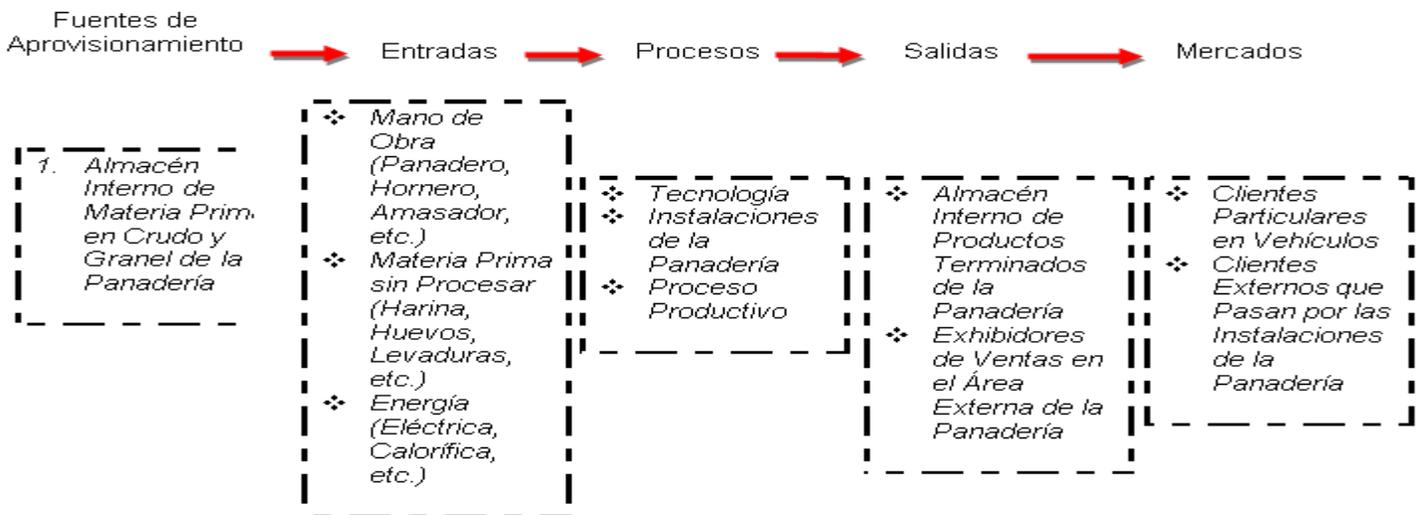
**Visualización del Proceso de Producción de Pan en Panadería “La Fuente”.**



**Figura A 4.1 Proceso de Producción**

### A.4.2. PROCESO DE OPERACION

**Visualización del Proceso de Operación de forma general en Panadería “La Fuente”.**



**Figura A 4.2 Proceso de Operación**

## ANEXO No. 5

### ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DEL NEGOCIO

- ✎ ¿Cuántos años tiene de existencia el Negocio?
- ✎ ¿El número de sucursales con que cuenta el negocio?
- ✎ ¿Cuál es su casa matriz?
- ✎ ¿De qué manera resuelven las quejas de sus clientes?
- ✎ ¿Quiénes son sus proveedores de Materia Prima?
- ✎ ¿Existe algún sistema de capacitación al personal?
- ✎ ¿De qué manera promocionan sus productos?.
- ✎ ¿Cuántas personas laboran en total?
- ✎ ¿Cree necesario que sus trabajadores reciban algún tipo de capacitación?
- ✎ ¿De qué manera motivan a su personal?
- ✎ ¿Cumple con normas de higiene y seguridad en las instalaciones?
- ✎ ¿Cumplen con el código laboral del trabajador?

## ANEXO No. 6

### ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DEL NEGOCIO

- ✎ ¿Cuántos años de experiencia tiene en el área de Servicio de atención al cliente?
- ✎ ¿Cuáles son sus estudios realizados?
- ✎ ¿Cómo considera el contexto laboral en el que se desempeña?
- ✎ ¿Existe un ambiente de trabajo en equipo en el área laboral en la que se desenvuelve?
- ✎ ¿Cómo cree usted que se puede dar solución a los inconvenientes que se presentan en su área de labor?
- ✎ ¿Existe algún incentivo para el personal de Panadería La Fuente?
- ✎ Mencione los tipos de incentivos dados por el Negocio a sus trabajadores.
- ✎ ¿En Panadería La Fuente capacitan a su personal?
- ✎ ¿Cree necesario recibir algún tipo de capacitación?
- ✎ ¿Sería usted capaz de resolver alguna dificultad que se presente con el cliente?
- ✎ ¿Le han detallado sus funciones?
- ✎ ¿A qué medios recurrieron para que usted conozca sus funciones?

## ANEXO No. 7

### FORMATO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

	<b>PANADERIA “LA FUENTE”</b> “Excelencia en Sabor por Tradición”	
	<b>Buzón de Quejas y Sugerencias</b>	

2015-PLF-MN-01

**Fecha:** \_\_\_\_\_

Marque con una “X” su tipo de solicitud y usuario:

Tipo de Solicitud	Queja	<input type="checkbox"/>	Comentario	<input type="checkbox"/>
	Sugerencia	<input type="checkbox"/>		
Tipo de Usuario	Esporádico	<input type="checkbox"/>	Habitual	<input type="checkbox"/>
	Padre de Familia	<input type="checkbox"/>	Empresa	<input type="checkbox"/>

(\*) Campos obligatorios

\* Nombre: \_\_\_\_\_

\* Compra realizada: \_\_\_\_\_

\* Correo Electrónico \_\_\_\_\_:

Mensaje:

---

---

---

## ANEXO No. 8

### PROFORMAS DE CAPACITACION AL PERSONAL

		
Tecnológico Nacional Innovación y Prestigio	Gobierno de Reconstrucción y Unidad Nacional <i>El Pueblo, Paralelamente!</i>	
<b>PROFORMA</b>		<b>PROF-UAE DIURNO #02-11-2014</b>
<b>ENTIDAD</b>	: PANADERIA LA FUENTE	
<b>ATENCION</b>	: Licda. Andrea Romero	
<b>Cargo y email</b>	: Gerente de Operaciones Sus Despacho	
<b>Teléfono de Entidad</b>	: 2289-2878	
<b>Código del Centro</b>	: 3001	
<b>Numero de acuerdo</b>	: 62-2014	
<b>Código de curso</b>	:	
<b>Fecha</b>	: 27/11/2014	
<b>Curso</b>	: Etiqueta y Protocolo	
<b>Turno</b>	: Diurno	
<b>Horario</b>	: 08:00 a.m. a 05:00 p.m.	
<b>Fecha de Inicio</b>	: 01/12/2014	
<b>Fecha de finalización</b>	: 01/12/2014	
<b>Lugar de Ejecución</b>	: CECNA	
<b>Duración de Horas</b>	: 08 Hrs	
<b>Modo de Formación</b>	: Complementación	
<b>Información Económica</b>		
<b>Cantidad</b>	10 Diez Participantes	
<b>Costo por Participantes</b>	C\$ 1,000.00 (Un Mil Córdobas con 00/100)	
<b>Costo Total</b>	C\$ 10,000.00 (Diez Mil Córdobas con 00/100)	
<b>Costo Incluye:</b>		
*Certificado		
*Material Didáctico		
<b>Requisitos:</b>		
*Copia de cedula		
Atentamente,		
		
Lic. Isell Humberto Gutiérrez Resp. De Atención a Empresas CECNA-INATEC		
<b>NOTA:</b> La Institución asumirá los costos de los participantes que no asistan al evento. En caso que el INATEC no le aprobara en su totalidad, la diferencia la asumirá la empresa o el participante.		
Frente a Centro de Salud Fco. Buitrago, Barrio San Luis, Tel. 22506585 PBX: 22493351 Ext-230, Email: igutierrez@inatec.edu.ni; cecna@inatec.edu.ni; elopezp@inatec.edu.ni		
<b>FAMILIA EN VICTORIAS!</b> CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!		

Figura A 8.1 Etiqueta y Protocolo

## PROFORMA

PROF-UAE DIURNO #03-11-2014

**ENTIDAD** : PANADERIA LA FUENTE  
**ATENCIÓN** : Licda. Andrea Romero  
**Cargo y email** : Gerente de Operaciones  
Sus Despacho

**Teléfono de Entidad** : 2289-2878  
**Código del Centro** : 3001  
**Numero de acuerdo** : 82-2014  
**Código de curso** :  
**Fecha** : 27/11/2014

**Curso** : Inteligencia Emocional  
**Turno** : Diurno  
**Horario** : 08:00 a.m. a 05:00 p.m.  
**Fecha de Inicio** : 02/12/2014  
**Fecha de finalización** : 02/12/2014  
**Lugar de Ejecución** : CECNA  
**Duración de Horas** : 08 Hrs  
**Modo de Formación** : Complementación

### Información Económica

**Cantidad** : 10 Diez Participantes  
**Costo por Participantes** : C\$ 1,000.00 (Un Mil Córdobas con 00/100)  
**Costo Total** : C\$ 10,000.00 (Diez Mil Córdobas con 00/100)

### Costo Incluye:

- \*Certificado
- \*Material Didáctico

### Requisitos:

- \*Copia de cedula

Atentamente,

  
  
Lic. Isell Humberto Gutiérrez  
Resp. De Atención a Empresas  
CECNA-INATEC

NOTA: La Institución asumirá los costos de los participantes que no asistan al evento. En caso que el INATEC no le aprobara en su totalidad, la diferencia la asumirá la empresa o el participante.

Frente a Centro de Salud Fco. Buitrago, Barrio San Luis, Tel. 22506585 PBX: 22493351 Ext-230, Email: igutierrez@inatec.edu.ni; cecna@inatec.edu.ni; elopezp@inatec.edu.ni

  
FAMILIAS EN VICTORIAS  
CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!

Figura A 8.2 Inteligencia Emocional

PROFORMA

PROF-UAE DIURNO #04-11-2014

**ENTIDAD** : PANADERIA LA FUENTE  
**ATENCION** : Licda. Andrea Romero  
**Cargo y email** : Gerente de Operaciones  
Sus Despacho

**Teléfono de Entidad** : 2289-2878  
**Código del Centro** : 3001  
**Numero de acuerdo** : 82-2014  
**Código de curso** :  
**Fecha** : 27/11/2014

**Curso** : 5 "S" de la calidad  
**Turno** : Diurno  
**Horario** : 08:00 a.m. a 05:00 p.m.  
**Fecha de Inicio** : 03/12/2014  
**Fecha de finalización** : 03/12/2014  
**Lugar de Ejecución** : CECNA  
**Duración de Horas** : 08 Hrs  
**Modo de Formación** : Complementación

**Información Económica**

**Cantidad** : 10 Diez Participantes  
**Costo por Participantes** : C\$ 1,000.00 (Un Mil Córdobas con 00/100)  
**Costo Total** : C\$ 10,000.00 (Diez Mil Córdobas con 00/100)

**Costo Incluye:**

- \*Certificado
- \*Material Didáctico

**Requisitos:**

- \*Copia de cedula

Atentamente,

  
Lic. Iselí Humberto Gutiérrez  
Resp. De Atención a Empresas  
CECNA-INATEC

NOTA: La Institución asumirá los costos de los participantes que no asistan al evento. En caso que el INATEC no le aprobara en su totalidad, la diferencia la asumirá la empresa o el participante.

Frente a Centro de Salud Fco. Buitrago, Barrio San Luis, Tel. 22506585 PBX: 22493351 Ext-230, Email: igutierrez@inatec.edu.ni; cecna@inatec.edu.ni; elopezp@inatec.edu.ni

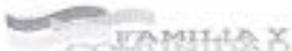
 **FAMILIA Y COMUNIDAD** CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!  
EN VICTORIAS!

Figura A 8.3 Cinco "S" de la Calidad

## PROFORMA

PROF-UAE DIURNO #05-11-2014

**ENTIDAD** : PANADERIA LA FUENTE  
**ATENCION** : Licda. Andrea Romero  
**Cargo y email** : Gerente de Operaciones  
Sus Despacho

**Teléfono de Entidad** : 2289-2878  
**Código del Centro** : 3001  
**Numero de acuerdo** : 82-2014  
**Código de curso** :  
**Fecha** : 27/11/2014

**Curso** : Motivacion Laboral  
**Turno** : Diurno  
**Horario** : 08:00 a.m. a 05:00 p.m.  
**Fecha de Inicio** : 04/12/2014  
**Fecha de finalización** : 04/12/2014  
**Lugar de Ejecución** : CECNA  
**Duración de Horas** : 08 Hrs  
**Modo de Formación** : Complementación

### Información Económica

**Cantidad** : 10 Diez Participantes  
**Costo por Participantes** : C\$ 1,000.00 (Un Mil Córdobas con 00/100)  
**Costo Total** : C\$ 10,000.00 (Diez Mil Córdobas con 00/100)

### Costo Incluye:

- \*Certificado
- \*Material Didáctico

### Requisitos:

- \*Copia de cedula

Atentamente,

  
  
Lic. Isell Humberto Gutiérrez  
Resp. De Atención a Empresas  
CECNA-INATEC

NOTA: La Institución asumirá los costos de los participantes que no asistan al evento. En caso que el INATEC no le aprobara en su totalidad, la diferencia la asumirá la empresa o el participante.

Frente a Centro de Salud Fco. Buitrago, Barrio San Luis, Tel. 22506585 PBX: 22493351 Ext-230, Email: [igutierrez@inatec.edu.ni](mailto:igutierrez@inatec.edu.ni); [cecna@inatec.edu.ni](mailto:cecna@inatec.edu.ni); [elopezp@inatec.edu.ni](mailto:elopezp@inatec.edu.ni)

  
FAMILIA Y  
COMUNIDAD  
EN  
VICTORIAS!

**CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!**

**Figura A 8.4 Motivación Laboral**

## PROFORMA

PROF-UAE DIURNO #05-11-2014

**ENTIDAD** : PANADERIA LA FUENTE  
**ATENCION** : Licda. Andrea Romero  
**Cargo y email** : Gerente de Operaciones  
Sus Despacho

**Teléfono de Entidad** : 2289-2878  
**Código del Centro** : 3001  
**Numero de acuerdo** : 82-2014  
**Código de curso** :  
**Fecha** : 27/11/2014

**Curso** : Atención al Cliente  
**Turno** : Diurno  
**Horario** : 08:00 a.m. a 05:00 p.m.  
**Fecha de Inicio** : 05/12/2014  
**Fecha de finalización** : 05/12/2014  
**Lugar de Ejecución** : CECNA  
**Duración de Horas** : 08 Hrs  
**Modo de Formación** : Complementación

### Información Económica

**Cantidad** : 10 Diez Participantes  
**Costo por Participantes** : C\$ 1,000.00 (Un Mil Córdobas con 00/100)  
**Costo Total** : C\$ 10,000.00 (Diez Mil Córdobas con 00/100)

### Costo Incluye:

- \*Certificado
- \*Material Didáctico

### Requisitos:

- \*Copia de cedula

Atentamente,

  
  
Lic. Isell Humberto Gutiérrez  
Resp. De Atención a Empresas  
CECNA-INATEC

**NOTA:** La Institución asumirá los costos de los participantes que no asistan al evento. En caso que el INATEC no le aprobara en su totalidad, la diferencia la asumirá la empresa o el participante.

Frente a Centro de Salud Fco. Buitrago, Barrio San Luis, Tel. 22506585 PBX: 22493351 Ext-230, Email:  
igutierrez@inatec.edu.ni; cecna@inatec.edu.ni; elopezp@inatec.edu.ni

  
FAMILIA Y COMUNIDAD EN VICTORIAS!  
CRISTIANA, SOCIALISTA, SOLIDARIA!

Figura A 8.5 Atención al Cliente

## ANEXO No. 9

### GALERIA DE IMÁGENES



**Figura A 9.1**

***Amasando Harina***



**Figura A 9.2**

***Mezcladora***



**Figura A 9.3**

***Preparación de la Materia Prima***



**Figura A 9.4**

***Combinación de la Materia Prima***



**Figura A 9.5**

**Mezcla de la Materia Prima**



**Figura A 9.7**

**Moldeando la masa en churrito**



**Figura A 9.9**

**Moldeamiento del Pan**



**Figura A 9.6**

**Preparando la presentación del pan**



**Figura A 9.8**

**Ubicación de los churritos en los pírex.**



**Figura A 9.10**

**Maquina Amasadora de Harina**



**Figura A 9.11**

*Aplanando la masa gruesa*



**Figura A 9.12**

*Verificación del Peso y Calidad del Producto*



**Figura A 9.13**

*Rodillo Amasador de Harina*



**Figura A 9.14**

*Verificación de la Calidad del Producto*



**Figura A 9.15**

*Ubicación en las diferentes bandejas para el pan*



**Figura A 9.16**

*Guía para la elaboración de Moldes*



**Figura A 9.17**  
**Área de Maquinas**



**Figura A 9.18**  
**Horno Industrial**



**Figura A 9.19**  
**Pírex para Pan y Utensilio usados**



**Figura A 9.20**  
**Porta Bandejas de Panes antes y después del Horno**



**Figura A 9.21**  
**Moldes para Tarta**



**Figura A 9.22**  
**Horno para Pizza**



**Figura A 9.23**

*Medios de Distribución*



**Figura A 9.24**

*Área de Venta Externa*



**Figura A 9.25**

*Área de Venta Externa*



**Figura A 9.26**

*Área de Venta Externa*



**Figura A 9.27**

*Área de Venta Externa*